

Heidi Nikula
Reetta-Karoliina Reijonen

ESIMIESTYÖN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN

CASE – K-Rauta Kokkola

Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Lokakuu 2016

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Kokkola	Aika Lokakuu 2016	Tekijä/tekijät Heidi Nikula, Reetta-Karoliina Reijonen
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn nimi ESIMIESTYÖN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN, Case K-Rauta Kokkola		
Työn ohjaaja Jorma Saloniemi		Sivumäärä 61 + 5
Työelämäohjaaja Marko Ovaskainen		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia työntekijöiden työhyvinvointia ja sitä, kuinka työntekijät kokevat esimiestyön siihen vaikuttavan. Case-yrityksenä toimi K-Raudan Kokkolan toimipiste ja tutkimus toteutettiin kyselylomakkeen avulla keväällä 2016. Tutkimuksen avulla selvitettiin työntekijöiden kokemuksia esimiestyöstä ja esimiestyön merkitystä työntekijöiden hyvinvointiin, työssä viihtymiseen sekä motivaatioon. Opinnäytetyö on jaettu teoria- ja tutkimusosuuteen.</p> <p>Teoriaosuuden alussa käsitellään johtamisen käsitettä yleisesti ja syvennyttään muutamiin johtamisen teorioihin ja olennaisimpiin osa-alueisiin, kuten esimiestyöhön käytännössä. Lisäksi perehdytään työhyvinvoinnin teoriaan, jossa käsiteltäviä aiheita ovat työyhteisön kokonaisvaltainen hyvinvointi sekä siihen vaikuttavat tekijät.</p> <p>Tämän jälkeen kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta ja tutkimuksessa hyödynnetyn kvantitatiivisen, eli määrällisen tutkimusmenetelmän teoriasta sekä käytännöstä. Näiden jälkeen käydään läpi tutkimuksesta saadut tulokset. Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että K-Raudan Kokkolan toimipisteen esimiestyö tukee henkilöstön työhyvinvointia ja henkilöstö on tyytyväinen esimiesten toimintaan.</p>		

Asiasanat Esimiestyö, johtaminen, työhyvinvointi
--

ABSTRACT

CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Kokkola	Date October 2016	Authors Heidi Nikula, Reetta-Karoliina Reijonen
Degree programme Business administration		
Name of thesis THE INFLUENCE OF LEADERSHIP ON WORKPLACE WELLBEING. Case K-Rauta Kokkola		
Instructor Jorma Saloniemi		Pages 61 + 5
Supervisor Marko Ovaskainen		
<p>The purpose of this thesis was to study workplace wellbeing and how managing impacts on it. The case company, in which the research took place, was K-Rauta Kokkola. The research was released by questionnaire in spring 2016. The main target was to uncover employees' experiences of managing and also to examine, how managing affects workplace wellbeing, work-satisfaction and motivation. This thesis is divided into theoretical and research parts.</p> <p>The theoretical part starts by introducing the general concepts of leadership and management. Also a few theories of management and the essential sectors of management, such as management in practice, are presented. The theoretical part continues with workplace wellbeing part, which consists of topics such as work community well-being and matters affecting it.</p> <p>After the theoretical part, the realization of the research and the practices and theories it includes, are introduced. The following part presents all the results of the research. The results show that the managing at K-Rauta supports the workplace wellbeing of the employees and they were satisfied with the actions of the managers.</p>		
Key words Leadership, management, workplace well-being		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 JOHTAMINEN	3
2.1 Johtajuus.....	3
2.1.1 Manager & Leader.....	4
2.2 Johtamismallit ja teorialt.....	6
2.2.1 Blake & Mouton: GRID-malli	7
2.3 Esimiestyö	10
2.3.1 Esimiesosaaminen ja -työskentely	11
2.3.2 Esimiestyö työlainsäädännön näkökulmasta	15
2.4 Henkilöstön kehittäminen	16
3 TYÖHYVINVOINTI.....	19
3.1 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi	19
3.2 Työhyvinvointi organisaatiossa.....	22
3.2.1 Aineeton pääoma menestyksen takana	23
3.3 Työhyvinvointia Maslowilaisittain	24
3.4 Työhyvinvoinnin mittaaminen	27
3.5 Työkyvyn merkittävät tekijät	28
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA KULKU	31
4.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	31
4.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusaineiston keruu	32
4.3 Case-yrityksen esittely	33
4.4 Tutkimuksen toteutus	34
5 TUTKIMUSTULOKSET	35
5.1 Yleinen työhyvinvointi.....	35
5.2 Esimiehen tavoitettavuus työpäivän aikana	36
5.3 Oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu	37
5.4 Vuorovaikutus esimiehen kanssa.....	39
5.5 Esimiesviestintä	40
5.6 Esimieskäyttäytyminen ja motivaatio	42
5.7 Luottamus esimieheen	43
5.8 Kuulluksi tuleminen.....	45
5.9 Kehitysideat	48
5.10 Ympäristön toimivuus, terveellisyys ja turvallisuus	49
5.11 Esimiespalaute ja motivaatio.....	51
5.12 Jatkuva osaamisen kehittäminen	52
5.13 Sitoutuminen työhön	54
6 POHDINTA	56

LÄHTEET	59
LIITTEET	

KUVIOT

KUVIO 1. GRID.....	8
KUVIO 2. Esimiesosaamisen kokonaisuus.....	12
KUVIO 3. Esimieheen kohdistuvia odotuksia.....	14
KUVIO 4. Affektiivinen työhyvinvoinnin malli.....	21
KUVIO 5. Työn luonne –pyramidi.....	26
KUVIO 6. Yleinen työhyvinvointi.....	35
KUVIO 7. Esimiehen tavoitettavuus.....	37
KUVIO 8. Työntekijöiden tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu.....	38
KUVIO 9. Esimiehen vuorovaikutustaidot.....	40
KUVIO 10. Esimiesviestintä.....	42
KUVIO 11. Esimieskäyttäytyminen ja työmotivaatio.....	43
KUVIO 12. Luottamus esimieheen.....	45
KUVIO 13. Esimiehen kuuntelutaidot.....	47
KUVIO 14. Esimies ja kehitysideat.....	49
KUVIO 15. Ympäristön toimivuus, terveellisyys ja turvallisuus.....	50

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Yleinen työhyvinvointi.....	35
TAULUKKO 2. Esimiehen tavoitettavuus.....	36
TAULUKKO 3. Työntekijöiden tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu.....	38
TAULUKKO 4. Esimiehen vuorovaikutustaidot.....	39
TAULUKKO 5. Esimiesviestintä.....	41
TAULUKKO 6. Esimieskäyttäytyminen ja työmotivaatio.....	43
TAULUKKO 7. Luottamus esimieheen.....	44
TAULUKKO 8. Esimiehen kuuntelutaidot.....	46
TAULUKKO 9. Esimies ja kehitysideat.....	48
TAULUKKO 10. Ympäristön toimivuus, terveellisyys ja turvallisuus.....	50

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi ja työssäkäyvien ihmisten terveyden edistäminen ovat asioita, joista keskustellaan nykyään lähes päivittäin. Työhyvinvointiin vaikuttavia asioita löytyy lukuisia, mutta esimerkkeinä voitaisiin mainita työympäristö ja yksilön oma terveys. Myöskään johtamisen ja esimiestyön vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen ei tule vähätellä, sillä työyhteisössä esimies on juuri se henkilö, jonka vastuulla ovat esimerkiksi työyhteisön toimivuuden varmistaminen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen. (Suonsivu 2011, 9 – 17.)

Organisaatiolla on erinomaiset mahdollisuudet edistää henkilöstön työhyvinvointia, rakentaa työkykyä ja tuottaa tulosta. Oikeanlaisella johtamisella luodaan toimintaedellytyksiä työn kehittymiselle, sekä työn tekemiselle. Esimiesten valvutuneisuus ja jatkuva henkilöstön havainnointi mahdollistaa jo varhaisessa vaiheessa tarttumaan työkykyä heikentäviin ongelmatekijöihin ja ehkäisemään muun muassa näistä johtuvia työpoissaoloja, joilla on välitön vaikutus yrityksen tulokseen. (Manka 2011.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia henkilöstön työhyvinvointia ja esimiestyön mahdollista vaikutusta siihen. Aihe on todella mielenkiintoinen ja myös molemmille tekijöille läheinen, sillä työssäkäyvinä ihmisinä olemme saaneet osaksemme niin hyvää kuin huonoakin johtamista, mikä on osaltaan vaikuttanut työhyvinvointiimme.

Opinnäytetyön teoriaosuus jakautuu kahteen aihealueeseen; johtamiseen ja työhyvinvointiin. Luvussa 2 käsitellään johtamista ja esimiestyötä, sekä niiden eri ulottuvuuksia. Koska molemmat käsitteet ovat sisällöltään hyvin laajoja, on niitä purettu hyvin yksinkertaisten kysymysten kautta, kuten: *Millaista on hyvä johtaminen? Mitä taitoja se vaatii? Mitä on esimiestyöskentely ja -osaaminen?* Näiden lisäksi syvennyttään myös muihin aihealueisiin, kuten johtamisen perinteiseen kahtiajakoon ja niiden eroavaisuuksiin, johtamismalleihin ja luokittelutapoihin, sekä Blaken ja Moutonin GRID-malliin, työläinsäädäntöön ja henkilöstön kehittämiseen.

Luvussa 3 käsitellään työhyvinvoinnin määritelmää kokonaisvaltaisesti sekä yksilö- että työyhteisötasolla. Työhyvinvoinnin tutkimukseen on olemassa useita ajattelumalleja, joista tässä opinnäytetyössä on käsitelty muutamaa. Erilaista näkökulmaa työhyvinvoinnin käsitteeseen antavat Abraham Maslowin tarvehierarkiaan pohjautuva motivaatioteoria ja Marja-Liisa Mankan hyvin ihmisläheinen ja inhimillisiin kokemuksiin perustuva kokonaisvaltainen työhyvinvointimalli. Työhyvinvointi on yhteydessä

yrityksen tuottamaan tulokseen ja kilpailuasemaan, sekä yksittäisen työntekijän asemaan työmarkkinoilla. Näiden lisäksi työhyvinvoinnin teoriaosuudessa käsitellään myös muita aihealueita kuten työhyvinvoinnin mittaamista ja työkyvyn tukemista.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, sillä se soveltui parhaiten tutkimusongelman selvittämiseen. Tutkimus toteutettiin valtakunnallisen rautakauppaketjun paikallisen toimipisteen henkilöstölle ennalta laaditun kyselylomakkeen avulla.

2 JOHTAMINEN

Tässä luvussa syvennyttään johtamiseen ja esimiestyöhön, sekä niiden käsitteisiin ja sisältöön. Hyvä johtaminen on koko organisaation toiminnan perusedellytys ja se luo pohjan sujuvalle toiminnalle ja ihmisten hyvinvoinnille. (Juuti & Vuorela 2015, 11.) Johtamisen perustehtävä on tukea organisaation toimintaa ja luoda mahdollisimman toimivat edellytykset hyvän ja tehokkaan työn tekemiselle. Se ei ole pelkkää esimies-alaisjohtamista, vaan myös itsensäjohtamista, oppimista ja vuorovaikutustaitoja. (Suonsivu 2014, 140.) Johtaminen on suunnan näyttämistä ja tavoitteiden asettamista, sekä henkilöstön innostamista ja mukaan saamista (Kostamo 2004, 16). Hyvä johtajuus on sitä, että saadaan ihmiset tekemään asioita, joita he eivät välttämättä halua tehdä, ja vieläpä niin, että he pitävät siitä (Hokkanen & Strömberg, 2003, 105).

Tänä päivänä ei riitä, että johtaminen on pelkästään hyvää, vaan sen täytyy olla myös tehokasta. Se vaatii esimieheltä kykyä saada niin itsensä kuin muutkin tekemään asioita tulevaisuudessa enemmän ja paremmin kuin nyt. Ei riitä, että esimies omaa pelkästään kyvyn organisointiin, suunnitteluun ja ihmisten sekä asioiden kontrollointiin, vaan tarvitaan myös paljon muita taitoja. (Suonsivu 2014, 141.) On hyvä muistaa, että johtajaksi ei synnytä, vaan johtamisessa on kyse erilaisista tehtävistä ja taidoista, joita meistä jokainen voi halutessaan oppia. (Juuti & Vuorela 2015, 11 – 12.)

2.1 Johtajuus

Kaikenlaisen johtamisen perusta löytyy *itsensä johtamisesta*, joka kattaa niin työhön kuin myös ihmisen fyysiseen, psyykkiseen, henkiseen ja sosiaaliseen puoleen liittyviä asioita (Hyppänen 2007, 259). Esimiestyön näkökulmasta itsensä johtaminen on käytännössä sitä, että esimies tietää omat tehtävänsä ja pystyy tätä kautta hallitsemaan omaa elämäänsä ja ylläpitämään työkykyään. Lisäksi on tärkeää, että esimies suunnittelee omaa ajankäyttöään ja omaa taidon hallita kiirettä ja kaaosta. Kaikki lähtee siis toimivista rutiineista, joita täytyy myös tarpeen tullen pystyä muuttamaan. (Salminen 2014, 353.)

Yksi johtajan ensisijaisista tehtävistä on saada asiat hoidettua ihmisten avulla. Jokainen esimies toteuttaa johtamistaan omalla tavallaan ja juuri tätä tapaa kutsutaan *johtamistyyliksi*. Johtajan niin kutsuttu perustyyli pohjautuu aina ihmisen omaan persoonaan, temperamenttiin ja siihen, millaista johtamista

hän on itse ympärillään tottunut näkemään. (Salminen 2014, 52.) Tämän lisäksi useimmilla johtajilla on ainakin yksi tukityyli, johon turvautua esimerkiksi silloin kun perustyyli ei johda toivottuihin tuloksiin (Hokkanen & Strömberg 2003, 132).

Tyylejä löytyy monenlaisia, mutta selkeästi voidaan erottaa kaksi tyyliä, jotka ovat ihmiskeskeinen johtamistyyli (*people-oriented-style*) ja tehtäväkeskeinen johtamistyyli (*task-oriented-style*). Ihmiskeskeisessä johtamistyyliässä johtaja keskittyy saavuttamaan alaistensa luottamuksen ja tekemään heidän työstään merkityksellistä. Lisäksi hän jakaa vastuuta ja motivoi. Tehtäväkeskeisessä johtamistyyliässä johtaja keskittyy puolestaan työn suunnitteluun, organisointiin ja aikatauluttamiseen. Varhaisten tutkimusten pohjalta pääteltiin, että johtaja voi hallita vain toista näistä johtamistyyleistä, mutta viimeisimmät tutkimukset ovat todenneet tämän tiedon virheelliseksi. (Practical Management 2016.) Johtaja pystyy siis hallitsemaan molemmat johtamistyyliä ainakin osittain (Practical Management 2016) ja kokeneet johtajat pystyvät myös vaihtamaan tyyliään erilaisiin tilanteisiin sopivaksi. (Salminen 2014, 52.) Jokaisella eri johtamistyyllillä on sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia ja oikean johtamistyylin valinta vaatii esimieheltä herkkyyttä, tilannetajua ja kokemusta (Salminen 2014, 52).

2.1.1 Manager & Leader

Perinteisesti johtaminen jaetaan kahteen osaan, jotka ovat management-johtaminen eli *asioiden johtaminen* ja leadership-johtaminen eli *henkilöstöjohtaminen*. Johtajalla on siis työssään kaksi eri roolia, jotka ovat *manager* ja *leader*. Näillä rooleilla on molemmilla oma tarkoituksensa ja tavoitteensa, sekä asiat, joihin toiminta keskittyy. (Suonsivu 2011, 141.) Seuraavassa tarkastellaan näitä kahta roolia erikseen ja yksityiskohtaisemmin.

Management-johtaminen on siis asioiden johtamista, eli yrityksen perustehtävän ja strategian muuntamista arjen tavoitteiksi, erilaisiksi tehtäviksi ja prosesseiksi. Asioiden johtaminen perustuu lähinnä yrityksen strategiaan, sen taloudellisiin seikkoihin, resursseihin, arvoihin ja tuottavuuteen (Suonsivu 2011, 142). Asioiden johtaminen vaatii esimieheltä informaatio- ja suunnittelutaitoja, oman toimialan ja liiketoiminnan tuntemusta, sekä sen käytännön osaamista. Esimiehellä tulee olla myös taloudellista ymmärrystä ja tietoa muun muassa työolainsäädännöstä ja työehtosopimuksista (Salminen 2014, 51).

Käytännössä asiajohtaminen on työyhteisön, yksilöiden ja koko muun organisaation hyvinvoinnin analysointia ja näiden pohjalta tehdyn konkreettisen kehittämissuunnitelman ja -ohjelman käyttöönottoa

sekä toteuttamista. Myös taloudelliset asiat, kuten budjetointi, vastuun jako, suunnittelu, organisointi ja ongelmien ratkaisu ovat osa asiajohtajan työnkuvaa. Asiajohtaja ei etene asioissa arvauksien tai mielitysten varassa, vaan hän haluaa päätöksensä pohjaksi tosiasiatietoa. Asiajohtaminen on siis faktoihin perustuvaa työn organisointia ja moninaisuuden johtamista. (Suonsivu 2011, 142.)

Leadership-johtaminen eli henkilöstöjohtaminen, on puolestaan ihmisten johtamista. Käytännössä se on työntekijöiden toiminnan auttamista, sekä toiminnan etenemisen ja päätökseen saattamisen mahdollistamista. Hyvä leader-johtaja toteuttaa johtamistaan siis niin, että ihmiset pystyvät luomaan ja jakamaan visioitaan sekä myös toteuttamaan niitä käytännössä. Ihmisten johtaja korostaa työntekijää sekä hänen tunteidensa kuuntelua ja huomioon ottamista (Suonsivu 2011, 146).

Ihmisten johtamiseen esimies tarvitsee esimerkiksi vuorovaikutustaitoja, sekä taitoa motivoida, antaa palautetta ja kouluttaa. Lisäksi esimieheltä odotetaan myös tiimityön johtamistaitoja ja taitoa sopia tavoitteista sekä kykyä projektityöskentelyyn ja sen johtamiseen. (Salminen 2014, 51.) Useat henkilöstöjohtamisen toiminnot vaikuttavat työntekijän osaamisen ja työn vaatimusten väliseen tasapainoon. Leadership-johtaminen on siis myös toimintaa, joka takaa *ihmisten resurssien* eli työvoiman hankkimisen, kehittämisen ja ylläpitämisen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi henkilöstötarpeen kartoitusta, rekrytointia, palkkaamista, perehdytystä ja koulutusta, sekä valitettavasti joskus myös työsuhteen päättämistä. (Suonsivu 2011, 144.)

Henkilöstöjohtamisen ajatellaan pohjautuvan aina johtajan omaan tietoiseen tai tiedostamattomaan ihmiskäsitykseen. Ihmiskäsitys ottaa kantaa ihmisen arvoon, merkitykseen ja päämäärään, ja se vaikuttaa johtajan johtamistyyliin. Esimerkiksi pessimistisen ihmiskäsityksen omaava leader-johtaja on käskyttävä ja tuntuu pitävän ihmisiä jopa epäluotettavina ja laiskuuteen taipuvaisina. Optimistisen ihmiskäsityksen omaava johtaja taas ajattelee jokaisen ihmisen olevan arvokas ja ainutlaatuinen, aktiivinen toimija. Erilaisten kyselytutkimusten pohjalta leader-johtajan tärkeimmäksi ominaisuudeksi on noussut kuitenkin oikeudenmukaisuus, jolla on myös huomattu olevan vahva kytkös henkilöstön työhyvinvointiin. Oikeudenmukainen johtaja on johdonmukainen ja tasa-arvoinen, hän tekee päätöksiä oikean tiedon ja yhteisten pelisääntöjen mukaan, sekä pystyy myös myöntämään ja käsittelemään virheensä. (Suonsivu 2011, 143.)

Johtajan manager- ja leader-rooleissa on siis selvä ero ja tämän voisi vielä tiivistää vanhaan sanontaan ”All leaders are not managers and all managers are not leaders” (Hokkanen & Strömberg 2003, 105). Manager keskittyy siis asioiden johtamiseen ja hän saa aikaan tuloksia etenkin hyvinä aikoina. Vaikka

myös koulutus keskittyy enemmän management-johtamisen opettamiseen, leadereitäkin tarvitaan aina, mutta erityisesti silloin, kun huonot ja tiukat paikat iskevät. Leaderit johtavat sydämellään ja heitä tarvitaan luomaan menestystä tämän päivän hektisessä ja nopeasti muuttuvassa maailmassa. (Hokkanen & Strömberg 2003, 105.)

2.2 Johtamismallit ja teorit

Johtaminen on vaikea ja monimutkainen kokonaisuus, jota on vuosien saatossa yritetty kuvata ja jäsentää erilaisten mallien avulla. Tällaisia malleja on tarjolla satoja, eikä selvää riippuvuutta yrityksen menestymisen ja käytetyn johtamismallin välillä ole pystytty todistamaan. Tästä huolimatta, selvää näyttöä on kuitenkin siitä, että menestyvät yritykset käyttävät johtamismalleja organisaationsa kehittämisessä ja johtajien koulutuksissa huonosti menestyviä yrityksiä enemmän. (Hokkanen & Strömberg 2003, 129.)

Kaikista yksinkertaisimmat johtamismallit ovat yksiulotteisia, jolloin johtaminen ajatellaan suorana, jolloin toisessa ääripäässä on hyvä johtaminen ja toisessa huono johtaminen. Esimerkkinä tällaisesta yksiulotteisesta johtamismallista voidaan ottaa McGregorin X/Y-teoria, jossa johtamistyyli X perustuu kielteiseen ihmiskäsitykseen ja ilmenee autokraattisena eli itsevaltaisena johtamisena. Johtamistyyli Y puolestaan suosii osallistavaa ja demokraattista johtamista ja se perustuu myönteiseen ihmiskäsitykseen. (Hokkanen & Strömberg 2003, 129.)

Kaksiulotteisissa malleissa johtajuutta ei käsitellä niin mustavalkoisesti kuin yksiulotteisissa malleissa, vaan johtamiselle annetaan paljon erilaisia vaihtoehtoja. Näissä malleissa johtaminen liikkuu suoran sijaan tasossa eli toisin sanoen ruudukossa. Esimerkkinä tällaisesta mallista on Suomessakin yleisesti tunnettu ja käytetty Blaken ja Moutonin GRID-malli, jota käsitellään tarkemmin alaluvussa 2.2.1. (Hokkanen & Strömberg 2003, 129.)

Kolmiulotteisissa malleissa johtamisen taso voi kaksiulotteisesta poiketen liikkua vielä kolmannella akselilla, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että kahden vaihtoehdon (joko-tai) sijaan tulee lukematon määrä erilaisia johtamistyyliä. Suomessa tunnetuin kolmiulotteinen malli on Reddinin 3D-malli. (Hokkanen & Strömberg 2003, 129.)

Johtamismallit voidaan luokitella myös seuraavalla tavalla:

1. Piirreteoriat, joiden pohjimmainen ajatus on se, että johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ratkaisevat johtamistoiminnan onnistumisen tai epäonnistumisen. Menestyvän johtajan piirteitä ovat esimerkiksi älykkyys, sisäinen motivaatio ja sosiaalisuus.
2. Käyttäytymisteoriat, joiden mukaan lähinnä johtajan toiminnalla ja käyttäytymisellä on vaikutusta johtamisen tuloksellisuuteen.
3. Tilanneteoriat, joiden ajatuksena on, että johtamisen onnistuminen tai epäonnistuminen riippuu siitä, miten hyvin valittu johtamiskäyttäytyminen sopii tiettyyn tilanteeseen.
4. Muut teoriat ja mallit, joissa korostetaan joko tiettyä johtamisen osa-aluetta ja näkökulmaa, tuloksia tai toimintatapoja. (Hokkanen & Strömberg 2003, 129.)

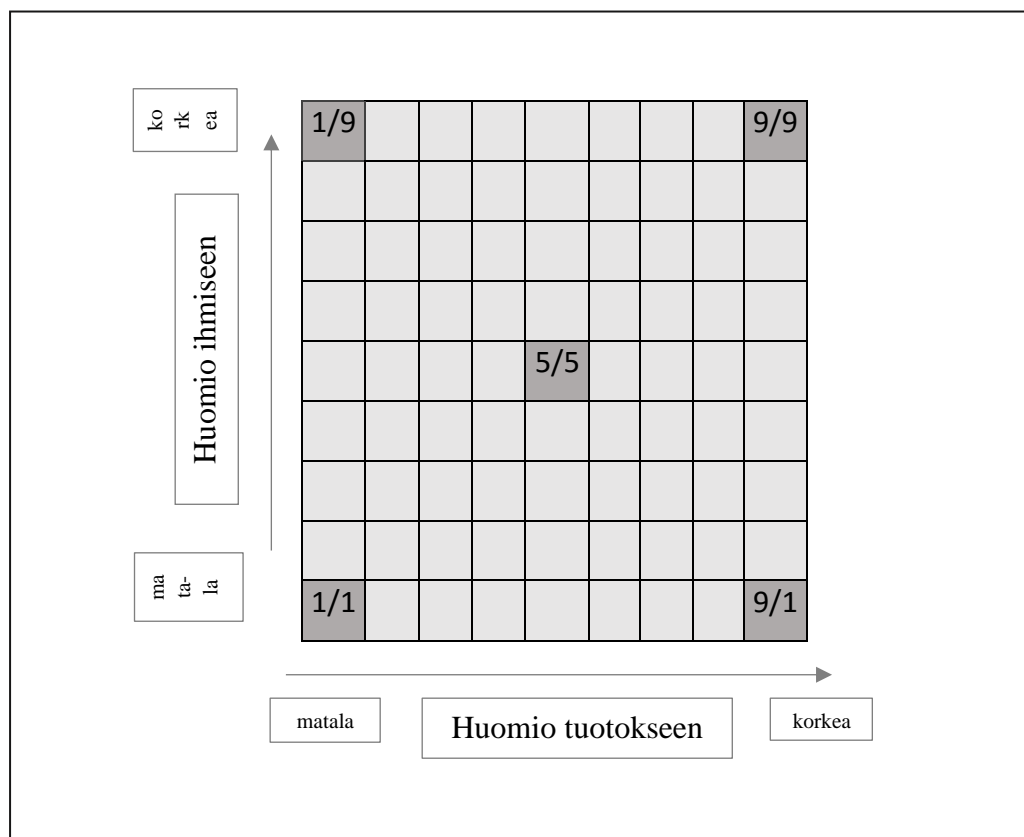
Erilaisia johtamismalleja löytyy siis useita ja tässä opinnäytetyössä halusimme esitellä yhden niistä tarkemmin. Seuraavassa alaluvussa syvennymme yhteen aiemmin mainittuun kaksiulotteiseen johtamismalliin, Blaken ja Moutonin GRID-malliin.

2.2.1 Blake & Mouton: GRID-malli

Tässä alaluvussa perehdytään tarkemmin aikaisemmassa luvussa esille tulleeseen johtamismalliin; Blaken ja Moutonin GRID-malliin. Tämän johtamismallin perusta löytyy jo 1940-luvulla tehdyistä johtamistutkimuksista, joiden pohjalta päädyttiin yleisesti siihen, että johtamistyyliä on kaksi eri ulottuvuutta, jotka ovat tehtäväkeskeisyys (*task*) ja ihmiskeskeisyys (*people*). (Hokkanen & Strömberg 2003, 132, Practical Management 2016.) Näistä kahdesta johtamistyylistä puhuttiin jo aikaisemmin sivulla 4. Kun molemmille ulottuvuuksille annetaan vaihtoehdot korkea ja matala, voidaan päätyä neljään johtamisen perustyyliin; Molemmat voivat olla korkeita tai matalia, sekä toinen voi olla korkea ja toinen matala (Hokkanen & Strömberg 2003, 132).

Blake ja Mouton päätyivät tekemään tästä niin sanotusta perusmallista vielä yksityiskohtaisemman ja antoivat molemmille ulottuvuuksille yhdeksän eri huomion astetta. Näin syntyi *Managerial GRID*, eli 9x9 ruudukko, jossa kuvataan täsmällisesti viisi eri johtamistyyliä: kulmissa olevat neljä ääri vaihtoeh-

toa ja keskellä yksi kompromissityyli (Hokkanen & Strömberg 2003, 132). Seuraava kuvio havainnollistaa Blaken ja Moutonin GRID-ruudukkoa.



KUVIO 1. GRID (mukaillen Hokkanen & Strömberg 2003, 132)

Blaken ja Moutonin GRID on siis ruudukko, jossa johtamistyyliä liikkuvat tasoissa. Ruudukon vaakasuuntainen akseli kuvaa johtajan tehtäväkeskeisyyttä, eli huomiota tuotokseen ja pystysuuntainen akseli kuvaa johtajan ihmiskeskeisyyttä eli huomiota ihmiseen. Kaikista mahdollisista vaihtoehdoista täsmällisesti on kuvattu viisi eri johtamistyyliä, jotka ovat ruudukon kulmissa olevat ääri vaihtoehdot ja keskellä sijaitseva kompromissityyli. (Hokkanen & Strömberg 2003, 132.)

Vasemmasta alanurkasta löytyy johtamistyyli 1/1 eli *“Impoverished Manager”* -tyyli. (Practical Management 2016.) Tässä johtamistyyliässä johtaminen on enemmänkin pakoilua kuin johtamista ja vaihtaa nähdään vain sen verran, että säilytetään paikka organisaatiossa (Hokkanen & Strömberg 2003, 132). Tällaiset johtajat vaikuttavat usein välinpitämättömiltä, niin ihmisiä, tehtäviä kuin organisaation tavoitteita kohtaan, ja hoitavat aina vain tarvittavat velvollisuudet. (Practical Management 2016.) Joh-

taja kiinnittää siis vain vähän huomiotaan niin ihmiseen kuin tuotokseenkin (Hokkanen & Strömberg 2003, 132).

Johtamistyyliässä 9/1 eli “*Authority Compliant Manager*”-tyyliässä johtaja keskittää energiansa työn tarkkaan suunnitteluun ja tehtävien päättämiseen menestyksekkäästi. Hyvien ihmissuhteiden luomista, kommunikointia ja työntekijöiden motivointia ei pidetä niin tärkeinä asioina. (Practical Management 2016.) Tässä johtamistyyliässä johtajan huomio kiinnittyy siis lähinnä tuotokseen ja vain hieman ihmiseen. Tärkeintä on pyrkiä järjestämään työt ja olosuhteet sellaisiksi, että toiminta on tehokasta, ja että inhimilliset tekijät häiritsevät sitä mahdollisimman vähän. (Hokkanen & Strömberg 2003, 132.)

“*Country Club Manager*” (Practical Management 2016) eli 1/9 - johtamistyyliässä johtajan suurin huomio kiinnittyy puolestaan ihmiseen ja vain vähän tuotokseen. Tässä tyyliässä ihmisen sosiaaliset perustarpeet pyritään ottamaan huomioon mahdollisimman hyvin ja toiminta on tehty työntekijöille erittäin miellyttäväksi. (Hokkanen & Strömberg 2003, 132.)

Ruudukon keskeltä löytyvä, 5/5 eli “*Middle of Road Manager*” - johtamistyyli (Practical Management 2016), on niin kutsuttu kompromissityyli, jossa johtaja keskittää huomionsa kohtuullisen hyvin niin ihmiseen kuin tuotokseen. Tässä johtamistyyliässä työn asettamat vaatimukset pyritään tasapainottamaan ihmisten tarpeiden kanssa niin, että työmotivaatio, työtahti ja -suoritukset pysyvät tarvittavalla tasolla. (Hokkanen & Strömberg 2003, 132.)

Viimeisessä johtamistyyliässä 9/9, eli “*Team Manager*” - tyyliässä (Practical Management 2016), johtaja keskittää huomionsa maksimaalisesti ihmiseen ja tuotokseen. Työtä tehdään, koska siitä ollaan aidosti kiinnostuneita ja motivaation taso on hyvä (Hokkanen & Strömberg 2003, 132). Tässä johtamistyyliässä johtaja luo selkeitä tehtäväkokonaisuuksia ja asettaa tarkkoja tavoitteita samalla, kun hän huolehtii työntekijöiden hyvinvoinnista ja motivaatiosta. Tälle johtajalle hyvä työilmapiiri, tiimityö ja tasaveraisuus ovat erittäin tärkeitä. (Practical Management 2016.) Kyseessä olevaa johtamistyyliä kutsutaan myös ihannetyyliksi ja Blake ja Mouton ovatkin laajojen testien ja testitulosten perusteella tulleet siihen tulokseen, että vain 2 prosenttia maailman kaikista johtajista pystyvät tähän täysin puhtaaseen 9/9 tyyliin. (Hokkanen & Strömberg 2003, 132 – 133.)

Niin kuin useimpiin johtamismalleihin, myös Blaken ja Moutonin GRID-malliin on olemassa testi, jolla johtaja voi tunnistaa GRID:stä omat perus- ja tukityyliensä. Mahdolliset kehittämistarpeet tulevat esiin, kun verrataan omaa tyyliään ihannetyyliin. Blake ja Mouton ovat myös kehittäneet malliin liitty-

viä koulutusohjelmia, joihin sisältyy esimerkiksi ryhmätyöskentelyä, seminaareja ja toiminnan kehittämistä. Suomessa yritykset alkoivat käyttää näitä koulutusohjelmia 1970-luvulla ja niitä on tarjolla edelleenkin. (Hokkanen & Strömberg 2003, 133.)

Tämän johtamismallin vahvuudet ovat ehdottomasti se, että se keskittyy vain kahteen perus johtamistyyliin, joita yhdistelemällä saadaan silti aikaan useita erilaisia johtamistyyliä. Kritiikkinä tästä johtamismallista voisi kuitenkin sanoa sen, että vaikka GRID:ssä *“Team Manager”* - tyyli katsotaan ihan netyyliksi, myös muut johtamistyyliä voivat olla yhtä tehokkaita erilaisissa tilanteissa. (Practical Management 2016.)

2.3 Esimiestyö

Esimiestyö on johtamista. Se on vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista joko yksilöihin tai kokonaisuun ryhmiin (Hyppänen 2007, 7). Työnantajan näkökulmasta esimies on se henkilö, joka edustaa työnantajaa suhteessa työntekijöihin ja on vastuussa juuri oman tiiminsä toiminnasta (Salminen 2014, 49). Organisaation menestyksen ja hyvän esimiestyön välillä on siis vahva yhteys ja sen vuoksi on tärkeää, että esimies ymmärtää ja tuntee oman työnsä merkityksen suhteessa koko organisaatioon (Hyppänen 2007, 7).

Esimiehen tehtävänä on myös huolehtia henkilöstöstään ja siitä, että nämä tietävät omat roolinsa ja pyrkimyksensä, sekä syyt niiden takana. (Hyppänen 2007, 7.) Ilman johdonmukaista ja määrätietoista johtamista, henkilöstön kapasiteetti ei kohdistu strategisesti tärkeisiin asioihin, jotka aiheuttavat tehotomuutta ja turhautumista (Salminen 2014, 49). On siis oleellista, että henkilöstö tietää oman työnsä tavoitteet, sillä se auttaa heitä onnistumaan ja myös kehittymään työssään paremmin (Hyppänen 2007, 7).

Sitä, mihin esimiestä ylipäättään tarvitaan, voidaan tarkastella kahdesta eri perspektiivistä: yrityksen ja alaisten näkökulmasta. Yrityksen näkökulmasta katsottuna esimiestä tarvitaan esimerkiksi valvomaan toimintaa, sekä olemaan vastuussa sen taloudellisuudesta ja tehokkuudesta. Esimiehen vastuulla on myös jatkuva toiminnan kehittäminen, muutoksen johtaminen ja se, että asetetut tavoitteet saavutetaan. Alaisten näkökulmasta esimies auttaa ymmärtämään yrityksen strategiaa ja luo puitteet työnteolle ja siinä onnistumiseen. Esimies myös kehittää työyhteisöä, kannustaa, motivoi ja antaa palautetta. (Salminen 2006, 24.)

Esimiestyötä voitaisiin verrata vaikkapa joukkueen valmentamiseen; täynnä huippupelaajia oleva jalkapallojoukkuekin olisi vain joukko yksittäisiä tähtiä, ellei heillä olisi valmentajaa tukemassa ja ohjaamassa toimintaa. Jokainen pelaaja on taitava jollain osa-alueella, valmentajan tehtäväksi jää kohdistaa nämä kyvyt oikein niin, että päästään toivottuun lopputulokseen. Niin kuin valmentajakaan ei ole itse kentällä pelaamassa milloin mitään paikkaa, ei esimieskään hoida kaikkia yrityksen töitä itse, vaan hän jakaa tehtävät edelleen työntekijöilleen ja auttaa jokaista heistä onnistumaan omassa roolissaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Salminen 2006, 25.)

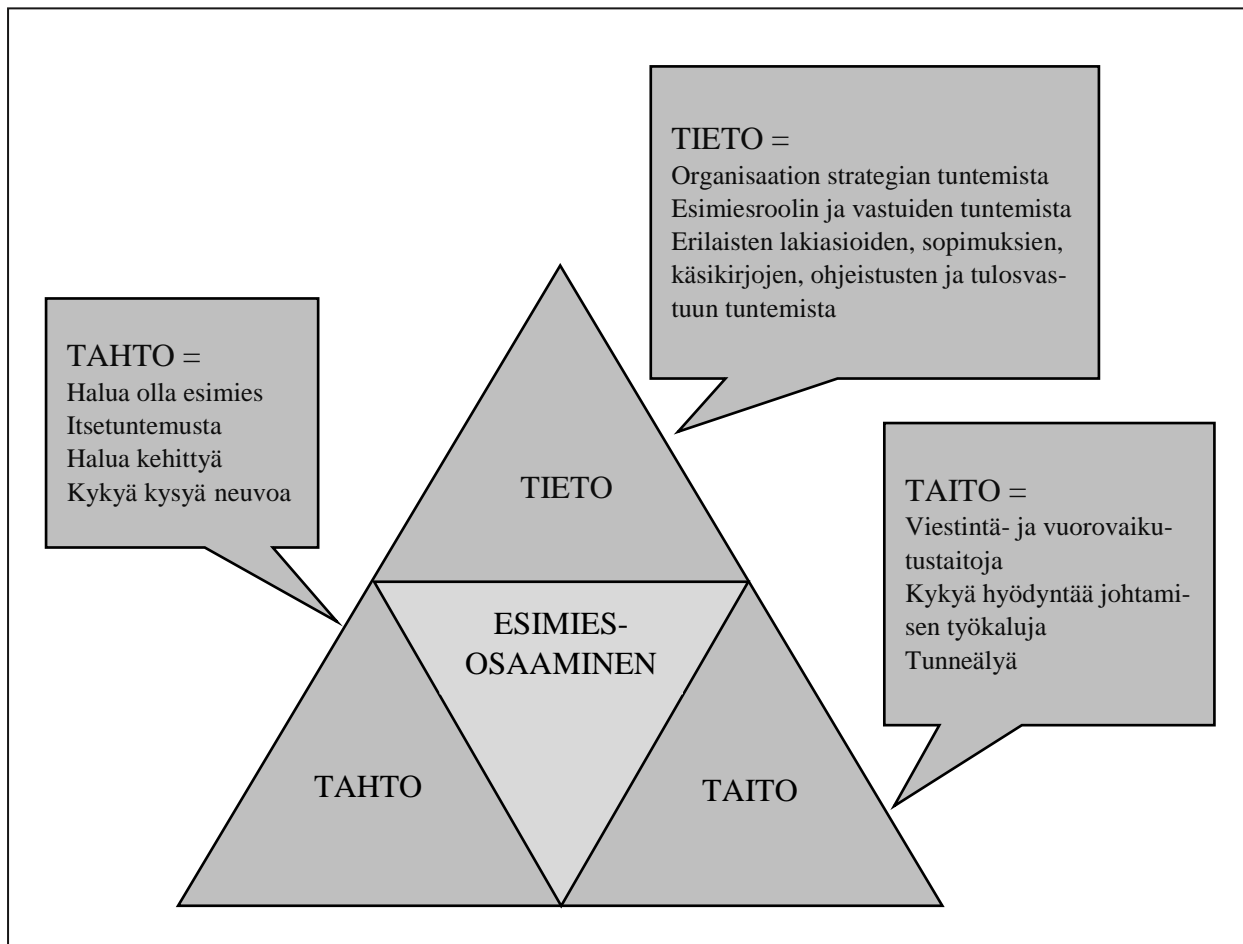
2.3.1 Esimiesosaaminen ja -työskentely

Esimiesosaaminen on laaja kokonaisuus, joka kattaa lukuisia velvollisuuksia, vastuuta ja osaamista, joiden avulla voidaan toimia jatkuvan liiketoiminnan luoman paineen alla erilaisissa muutostilanteissa. Se on toimivaa henkilöstöjohtamista, joka edellyttää kykyä työskennellä niin yksilöiden kuin ryhmien kanssa. (Hyppänen 2007, 7.)

Koko esimiesosaamisen perusta löytyy erilaisista tiedoista, taidoista ja tahdosta. Esimiehellä on oltava oikeaa asennetta ja etenkin halua toimia esimiesasemassa. Hyvä esimies on tietoinen omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan ja pyrkii jatkuvasti kehittämään näitä ominaisuuksiaan. Myös tunneäly, eli kyky empatiaan, joustavuuteen ja optimismiin, on esimiehen ehdoton hyve. Jotta esimies voi suoriutua roolistaan johtajana, tarvitsee hän tuekseen paljon tietoa ja tiedonhakutaitoa esimerkiksi työläinsäädännön asettamista rajoitteista ja mahdollisuuksista, oman organisaationsa strategiasta ja tavoitteista, sekä muista esimiestyön vastuista ja velvoitteista. (Hyppänen 2013, 36.)

Tulosten syntymiseen eivät pelkät tiedot kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan myös taitoa. Taidon kehittäminen vaatii esimieheltä aikaa ja harjoittelua. Esimiesosaaminen on vuorovaikutus- ja viestintätaitoja; puhumista, kuuntelemista ja kysymysten esittämistä. Lisäksi on tärkeää, että esimies pystyy hyödyntämään ihmisten erilaisuutta, sekä motivoimaan ja aktivoimaan heitä yksilöinä. (Hyppänen 2013, 36.) Esimiestyön tueksi on kehitetty myös paljon erilaisia *johtamisen työkaluja*, joita esimiehen on hyvä osata käyttää. Tutuimpia näistä työkaluista ovat varmasti kehityskeskustelut, tulospalkkiojärjestelmät ja palaverit. (Hyppänen 2013, 41.)

Kaikki edellä mainitut esimiesosaamisen ulottuvuudet - tieto, taito ja tahto - muodostavat siis kokonaisuuden, jossa jokainen ulottuvuus on yhtä tärkeä, eikä pelkästään yhden ulottuvuuden hallitseminen riitä. (Hyppänen 2013, 36.) Olennaista on siis kyky yhdistää nämä ulottuvuudet ja viedä ne käytäntöön jokapäiväisessä työssä (Hyppänen 2013, 36). Seuraava kuvio havainnollistaa esimiesosaamisen kokonaisuutta.



KUVIO 2. Esimiesosaamisen kokonaisuus (mukaillen Hyppänen 2013, 37)

Esimiesosaamisen vaatii siis esimieheltä lukuisia erilaisia taitoja ja tietoa, sekä tahtoa. Seuraavaksi syvennyttään siihen, mitä itse esimiestyöskentely käytännössä on ja mitä eri osa-alueita se pitää sisällään. Esimiestyön onnistumisen kannalta on tärkeää, että esimies ymmärtää roolinsa ja tietää, millaisia liiketaloudellisia tavoitteita hänen vastuulleen on asetettu. Vaikka asetettujen tavoitteiden saavuttaminen on esimiehen vastuulla, tulee myös henkilöstön olla tietoisia niistä. Esimiehen tulee siis selkeästi ja johdonmukaisesti viestiä organisaation suunnitelmista eteenpäin alaisilleen. Mikäli tarve vaatii,

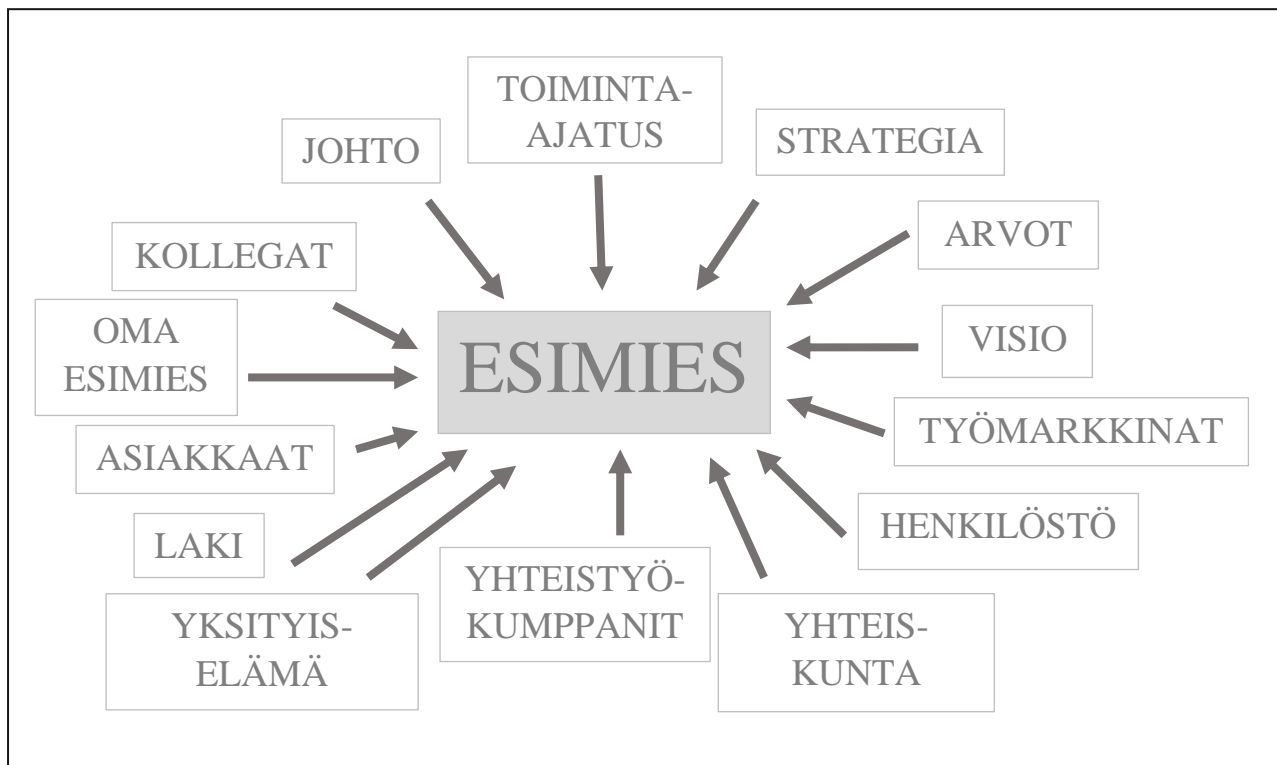
myös uuden henkilökunnan palkkaaminen ja kouluttaminen kuuluvat esimiehen vastuualueisiin. (Hyppänen 2013, 34.)

Jotta työntekijät voivat onnistua työssään parhaalla mahdollisella tavalla, tulevat esimiestehtävät on hoidettava kunnolla. Esimiestyötä voidaankin kutsua myös *esimiespalveluiden tuottamiseksi*. Esimies on siis vastuussa tuottamiensa palveluiden laadusta, omasta persoonastaan riippumatta. Näin ollen esimerkiksi hiljainen esimies ei voi perustella vähäistä palautteen antoaan sillä, ettei ole tottunut puhumaan. (Salminen 2014, 55.) Hyvä esimiestyö ei ole pelkästään toimivia, hyvin toteutettuja rutiineja ja johtamista, vaan näiden edellytyksenä on esimiehen oma jaksaminen ja kehittyminen. On siis tärkeää, että esimies huolehtii myös itsestään onnistuakseen omassa työssään. (Hyppänen 2013, 34.)

Hyvällä esimiestyöllä ja henkilöstön tyytyväisyydellä on todettu olevan yhteys yrityksen tehokkuuteen (Otanen & Ahola 2003, 72). Menestymisen kannalta on tärkeää saada henkilöstö kiinnostumaan ja motivoitumaan liiketoiminnallisista tavoitteista, sillä motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät yltyvät parempiin suorituksiin ja siten myös parempaan tulokseen (Hyppänen 2013, 140). Henkilöstön motiivointi, kuunteleminen ja osaamisen kehittäminen, sekä yleisen hyvän työilmapiirin ylläpitäminen ovat siis tärkeä osa esimiestyöskentelyä. Kommunikointi ja alaisten kuuntelu, sekä kyky antaa rakentavaa palautetta, ovat esimiehen ehdottomia hyveitä ja luovat alaisissa luottamusta. (Hyppänen 2013, 34.)

On tärkeää, että esimies tunnistaa ja omaksuu erilaisia johtamistyyliä, joiden avulla hän pystyy johtamaan omaa yksikköään organisoidusti ja suunnitellen, sekä seuraamaan ja kehittämään sen ihmisiä ja toimintaa. (Hyppänen 2013, 34.) On hyvä muistaa, että erilaiset johtamistapaukset ovat hyvin tilannekohtaisia ja siihen vaikuttavat johtamistehtävän taso, toimialatyyppe, organisaatiokulttuuri, organisaation koko ja rakenne, sekä sen taloudellinen asema. Myös johdettavien valmiudet ja itse johtajan kokemus ja taidot vaikuttavat omalta osaltaan eri johtamistapauksiin. (Kostamo 2004, 16.)

Esimiestyö ja siihen sisältyvät tehtävät synnyttävät velvoitteita, mutta myös odotuksia useilta eri tahoilta. Erilaisia odotuksia asettavat esimerkiksi johto, työntekijät sekä asiakkaat ja nämä odotukset saattavat poiketa paljonkin niin toisistaan, kuin esimiehen omista odotuksista. (Hyppänen 2007, 9.) Seuraava kuvio havainnollistaa sitä, mitkä kaikki tahot kohdistavat odotuksiaan esimieheen ja hänen työskentelyynsä.



KUVIO 3. Esimieheen kohdistuvia odotuksia (mukaillen Hyppänen 2007, 9)

On täysin ymmärrettävää, että johdon ja työntekijöiden odotuksissa on eroja, kun puhutaan esimerkiksi säästöistä, kustannuksista tai erilaisista muutoshankkeista. Välillä eri osapuolien odotukset voivat olla hyvinkin ristiriitaisia, jolloin esimiestyöstä voi tulla vaikeaa. Tällaisissa ristiriitatilanteissa tärkeintä on selvittää odotusten perusteet ja suunnitella tavoitteet yhdessä. (Hyppänen 2013, 14.)

Kun organisaatiossa tapahtuu muutoksia, tulee esimiehen ymmärtää niiden vaikutukset henkilöstöön ja heidän tunnetiloihinsa, sekä pystyttävä johtamaan ja toteuttamaan muutosta ihmisiä kunnioittaen, lakeja noudattaen ja niin, että liiketoiminnan sujuvuus on samanaikaisesti turvattuna. Tätä kutsutaan *muutosjohtamiseksi*. (Hyppänen 2013, 34.) Kun puhutaan muutoksesta, täytyy erottaa toisistaan *ulkoinen* ja *sisäinen* muutos. Ulkoinen muutos voi tarkoittaa esimerkiksi talouden vaihteluita, joka voi johtua esi-

merkiksi muuttuneesta korkotasosta tai uusista innovaatioista. Sisäinen muutos puolestaan tarkoittaa sitä, miten yritys päättää reagoida ulkoisiin muutoksiin, jos niihin ylipäättään päätetään reagoida. Vaikka muutos voi aiheuttaa henkilöstössä joskus vastarintaa, on hyvä ymmärtää, että organisaatiot tarvitsevat muutoksia ja kehittymistä pysyäkseen virkeinä ja kilpailukykyisinä. Esimiehen onkin aina pyrittävä perustelemaan muutos, uudistuminen ja kehittyminen myönteiseksi asiaksi ja arvoksi myös henkilöstön silmissä. (Salminen 2006, 143 – 145.)

Joskus muutos voi kuitenkin valitettavasti tarkoittaa myös työsuhteiden päättämistä ja tällöin esimieheltä odotetaan lakien, erityisesti työlainsäädännön tuntemusta. (Hyppänen 2013, 34.) Seuraava alaluku syventyykin tarkemmin esimiestyöhön työlainsäädännön näkökulmasta.

2.3.2 Esimiestyö työlainsäädännön näkökulmasta

Suomessa työelämää säätelevät monet eri lait ja työehtosopimukset, jotka myös omalta osaltaan asettavat odotuksia esimiestyötä kohtaan (Hyppänen 2007, 13). Niitä ei kuitenkaan ole tehty kiusaksi, vaan henkilöstön aseman ja hyvinvoinnin turvaamiseksi. (Salminen 2006, 241.) Esimiehen on siis erittäin tärkeää olla tietoinen työlainsäädännöstä ja sen rajoituksista, mutta myös mahdollisuuksista (Hyppänen 2013, 34).

Yksityisillä työmarkkinoilla vallitsee sopimusvapaus, mikä tarkoittaa sitä, että työntekijät voivat päättää itse menevätkö töihin ja millaisilla ehdoilla, kun taas työnantajilla on vapaus päättää palkkaavatko he työntekijän ja jos kyllä, niin millaisilla ehdoilla. Sopimusvapaus pätee kuitenkin vain periaatteessa, sillä työehtosopimukset ja työlainsäädäntö säätelevät tarkasti sitä, millä ehdoilla työtä voidaan teettää. (Salminen 2014, 76.)

Työlainsäädäntö ohjaa muun muassa muutostilanteita, sekä fyysisen työturvallisuuden ylläpitämistä ja kehittämistä. Työlainsäädännössä on määritelty myös henkistä työturvallisuutta koskevia lakeja, joissa on tiukat säännökset koskien muun muassa työntekijöiden tasa-arvoista kohtelua, häirinnänkieltoa ja tietosuojakysymyksiä. Myös työehtosopimuksilla on oma vaikutuksensa työmarkkinoilla ja niitä voidaan tehdä neljällä eri sopimustasolla, jotka ovat keskusjärjestö-, liitto-, yritys- ja yksilötaso. (Salminen 2006, 242.) Työehtosopimuksen oikeusvaikutukset koskevat henkilöitä ensisijaisesti juuri työnantaja- tai työntekijäliiton jäsenyyden kautta, kun taas työlainsäädäntö koskee ihan kaikkia. (Salminen 2014, 76.)

Yksilötason työehtosopimus tarkoittaa työnantajan ja työntekijän välistä, työsuhteen edellyttämää työ-sopimusta. Työnantaja ja työntekijä voivat sopia monista työsuhteen ehdoista keskenään, sillä yle-millä tasoilla tehdyissä työehtosopimuksissa on vahvistettu vain vähimmäisehdot. Tämä tarkoittaa käy-tännössä sitä, että työnantaja ja työntekijä voivat sopia myös paremmista ehdoista. Tällaisia voivat olla esimerkiksi liukuva työaika tai laajemmat terveydenhuoltopalvelut. (Salminen 2006, 243 – 257.)

Työsopimuksen kirjoittamisen myötä molemmille osapuolille syntyy erilaisia oikeuksia ja velvoitteita. Työnantajalla on esimerkiksi oikeus työn johtamiseen ja työntekijällä taas velvollisuus työn tekemi-seen. Työnantajan oleellisimpia velvollisuuksia ovat muun muassa palkanmaksu ja sairausajan pal-kanmaksu. (Salminen 2006, 243 – 249.) Kun pohditaan työnantajan oikeuksia ja velvollisuuksia on hyvä ottaa huomioon, että työoikeutta luonnehditaan yleensä heikomman osapuolen, eli työntekijän suojelulainsäädännöksi (Salminen 2006, 256). Työntekijää tulee suojella mielivallalta, kohtuuttomilta työehdoilta ja syrjivältä kohtelulta (Salminen 2006, 256). Esimiehen onkin hyvä tiedostaa, että hän edustaa monin tavoin työnantajaa ja on omalta osaltaan velvollinen vastaamaan *työnantajan velvoit-teista*. Hänellä on siis valvontavastuu esimerkiksi työturvallisuudesta sekä siitä, ettei työpaikalla esiin-ny syrjintää, kiusaamista tai ahdistelua. Esimiehen vastuu on henkilökohtaista ja sen laiminlyöminen voi johtaa vahingonkorvaus- tai jopa rikosoikeudelliseen vastuuseen. (Salminen 2006, 256.)

2.4 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön hyvinvoinnin kannalta on erittäin tärkeää se, että sille annetaan jatkuva mahdollisuus ke-hittyä työssään. Ihmiset ja heidän osaamisensa ovat koko organisaation voimavara ja hyvinvoivat, osaavat ja terveet ihmiset saavat aikaan parempia tuloksia. Kannustava ja ihmisten toimintaa tukeva johtaminen saa aikaan innokkuutta, jonka kautta myös osaaminen kehittyy. (Juuti & Vuorela 2015, 11.) Jokaisen esimiehen kannattaa muistaa, että työyhteisö, joka ei jatkuvasti kehity, kuolee pois, ja ihmiset, jotka eivät jatkuvasti uudistu ja opi uutta, näivettyvät (Juuti & Vuorela 2015, 73).

Pystyäkseen menestymään ja saavuttamaan asetetut tavoitteet, organisaation tulisi ensin valita, millai-selle ydinosalle se haluaa toimintaansa keskittää ja tätä kautta jatkuvasti myös kehittää henkilös-töään valitsemallaan osaamisen alueella. Ihmisen kyvyt ovat suunnattomia, ne tulee vain osata kohdis-taa oikein. (Juuti & Vuorela 2015, 71.) Esimiehen tehtävänä onkin selvittää, miten henkilöstön kyvyt ja voimavarat saadaan valjastettua niin, että ne palvelevat entistä paremmin yrityksen yhteisiä tavoit-teita (Järvinen 2006, 121). Parhaiten jatkuva kehittyminen ja asetettuihin tavoitteisiin pääseminen on-

nistuu, kun jokainen esimies keskittää huomionsa omaan vastuualueeseensa, sekä sen henkilöstöön ja toimintaan. (Juuti & Vuorela 2015, 71.)

Ennen kuin henkilöstöä voidaan lähteä kehittämään ja kouluttamaan työssä, tulee esimiehen hahmottaa oman vastuualueensa strategia, visio ja ydinosamisalueet, sekä kartoittaa sen kehittämistarpeet. Kartoituksen tarkoituksena on saada kuva siitä, millä tasolla henkilöstön osaaminen on tällä hetkellä ja millä tasolla sen tulisi tulevaisuudessa olla. (Juuti & Vuorela 2015, 72.) Osaamisen kehittämissuunnitelmaan vaikuttaa olennaisesti myös se, että kehitetäänkö kokonaisiä tiimejä vai yksilöitä. Kehittämissuunnitelmassa esimies pohtii esimerkiksi seuraavia seikkoja. (Hyppänen 2013, 120.)

- Millä osaamisen alueella ja missä osaamisessa halutaan kehittyä?
- Mikä on tavoiteltava osaamisen taso?
- Mitä toimenpiteitä aiotaan tehdä, jotta asetetut tavoitteet saavutettaisiin?
- Ketkä osallistuvat kehittämistoimintaan?
- Millaisella aikataululla kehittämistoimenpiteet suoritetaan?
- Miten saatuja tuloksia aiotaan seurata?
- Ketkä ovat vastuussa kehittämistoimien suorittamisesta?
- Kuinka suuri budjetti kehittämiseen on varattu? (Hyppänen 2013, 120.)

Kehittämissuunnitelmat ja siihen sisältyvät toimenpiteet aikataulutetaan, sekä vastuutetaan, minkä jälkeen toiminta aloitetaan suunnitelmien mukaisesti. Esimiehen vastuulle jää kehittämisessä kannustaminen ja työtehtävien aikatauluttaminen niin, että kehittyminen on työntekijöille mahdollista (Hyppänen 2013, 120).

Tässä vaiheessa esimiehen on hyvä ottaa huomioon myös se, että jokainen yksilö oppii asioita eri tavalla. Jokaisella on siis ominainen *oppimistyyli*, jonka avulla oppiminen on helpompaa. Tämä ei tarkoita sitä, ettei ihminen voisi oppia millään muulla tavalla, mutta se vaatii yksilöltä enemmän aikaa ja energiaa. Toiset ihmiset oppivat parhaiten visuaalisesti eli näkemällä, toiset auditiivisesti eli kuulemalla ja toiset taas kinesteettisesti eli kokeilemalla asioita käytännössä. (Hyppänen 2013, 122.)

Esimiehen on hyvä pitää erilaiset oppimistyyli- ja -tavat mielessään kehittämismenetelmiä ja koulutustapoja valitessaan, jotta oppiminen ja osaamisen kehitys olisi mahdollisimman tehokasta. (Hyppänen 2013, 122 – 123.) Itse koulutustapoja löytyy useita, kuten esimerkiksi erilaiset kurssit, tutkinnot ja seminaarit (Juuti & Vuorela 2015, 72). Tärkeintä koko kehittämisprosessissa on se, että siitä hyötyy or-

ganisaation lisäksi myös yksilö itse (Juuti & Vuorela 2015, 72). Se, että ihminen kokee osaavansa työnsä, on myös yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin perustekijöistä. (Suonsivu 2011, 48.)

3 TYÖHYVINVOINTI

Tässä luvussa käsitellään kokonaisvaltaista työhyvinvointia, siihen liittyvää käsitteistöä sekä ajatusmalleja. Työhyvinvoinnin ja työntekijän näkeminen inhimillisenä kokonaisuutena on saanut viime vuosikymmeninä suuren merkityksen ja työhyvinvoinnilla on todettu olevan suora yhteys yrityksen menestykseen ja tulokseen. (Ojala & Ahonen 2003, 27 – 28.) Henkilöstön puutteellinen työhyvinvointi aiheuttaa taloudellisia kustannuksia sekä yrityksille että yhteiskunnalle (Virolainen 2012, 121).

Käsitteellä työhyvinvointi tarkoitetaan yksilön tai koko työyhteisön kokemaa tunnetta ja vireystilaa, joko henkilökohtaisesti tai yhteisesti, eikä käsitteellä näin ollen ole täysin konkreettista mittapuuta. (Ojala & Ahonen 2003, 27 – 28.) Henkilöstö koostuu yksittäisistä henkilöistä, yksilöistä, joilla on myös yksilölliset tavoitteet, ominaisuudet, tarpeet, voimavarat, suunnitelmat ja unelmat (Rauramo 2004, 14). Työhyvinvoinnin edistäminen on täten myös suurelta osalta yksilöllisten ratkaisujen hakemista ja vaihtoehtojen toteuttamista (Rauramo 2004, 14).

Työhyvinvoinnin tärkeyttä voidaan tarkastella organisaatio- ja yhteiskuntatasolla. Työhyvinvoinnin käsite on merkittävässä asemassa myös yhteiskunnallisesti ja sen toteutusta valvotaan sekä lakien että säännösten avulla. Työlainsäädäntö tähtää normeillaan turvaamaan työympäristön ja työolosuhteiden jatkuvan kehitystyön ja sen minimiehtojen täyttymisen. Työlainsäädäntö sisältää säädöksiä muun muassa yhteistoiminnasta, työturvallisuudesta, työsuojelusta ja sen valvonnasta, työterveydenhuollosta sekä sukupuolten välisestä tasa-arvosta. (Ojala & Ahonen 2003, 35 – 36.) Työlainsäädäntöä esimiestyön näkökulmasta on käsitelty tarkemmin tämän opinnäytetyön alaluvussa 2.3.2.

3.1 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi

Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen käsite. Näkökulmia työhyvinvointiin on useita, ja on syytä muistaa, että työhyvinvointi ei ole vain työpahoinvoinnin osa-alueisiin, kuten kiusaamiseen tai uupumukseen liittyvää väliintuloa, vaan käsitettä työhyvinvointi tulisi lähestyä kokonaisvaltaisena ilmiönä. Kokonaisuudessaan työhyvinvointi pitää sisällään fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tasapainon, joiden kaikkien osa-alueet liittyvät - sekä vaikuttavat - toinen toisiinsa. (Virolainen 2012, 11.)

Puhutuin ja tunnetuin työhyvinvoinnin osa-alue on *fyysinen hyvinvointi*. Arkisesti tuttuja aihepiirejä ovat esimerkiksi ergonomia ja taukojummat. Fyysinen työhyvinvointi on näkyvä osa työhyvinvointia ja tähän liittyvät myös osaltaan fyysiset olosuhteet eli työympäristön tekijät, joita ovat muun muassa siisteys, työvälineet ja lämpötila. Avainasemassa on kehon kuormituksen sekä rasituksen minimointi. Työnkierrolla, tauotuksella sekä kuormituksen oikeanlaisella ohjauksella ehkäistään rasituksesta syntyviä vammoja ja taataan työkyvyn säilyvyys. (Virolainen 2012, 17.)

Psyykkisen hyvinvoinnin tärkeys on noussut viime vuosina merkitykselliseen asemaan. Aiheesta on keskusteltu paljon ja sillä on todettu olevan oleellinen merkitys henkilöstön työssä viihtymiseen sekä sairauspoissaolojen ehkäisyyn. Työelämän pahoinvointi on yleistynyt ja joka viidennellä suomalaisella miehellä ja joka kolmannella naisella on työstä johtuvia psyykkisiä oireita. (Virolainen 2012, 18.) Psyykkistä kuormitusta aiheuttavat epävarmuus työstä, jatkuva kiire ja suhteeton työnteon määrän kasvu. Muun muassa näiden kuormitustekijöiden vuoksi aiheutuneella työstressillä on epäsuotuisia vaikutuksia henkilöstön terveyteen ja työkykyyn. Työstressiä koetaan, kun työ on samaan aikaan liian vaativaa, vähäisesti palkitsevaa, ja kun vaikutusvalta työhön on vähäistä. (Manka 2011, 15 – 16.) Henkilöstön psyykkistä hyvinvointia sekä kuormituksen ja uupumisten ehkäisemistä, voidaan tukea kohtuullisella työnjaolla, tauotuksella sekä oikealla työn ja vapaa-ajan suhteella. (Virolainen 2012, 18.)

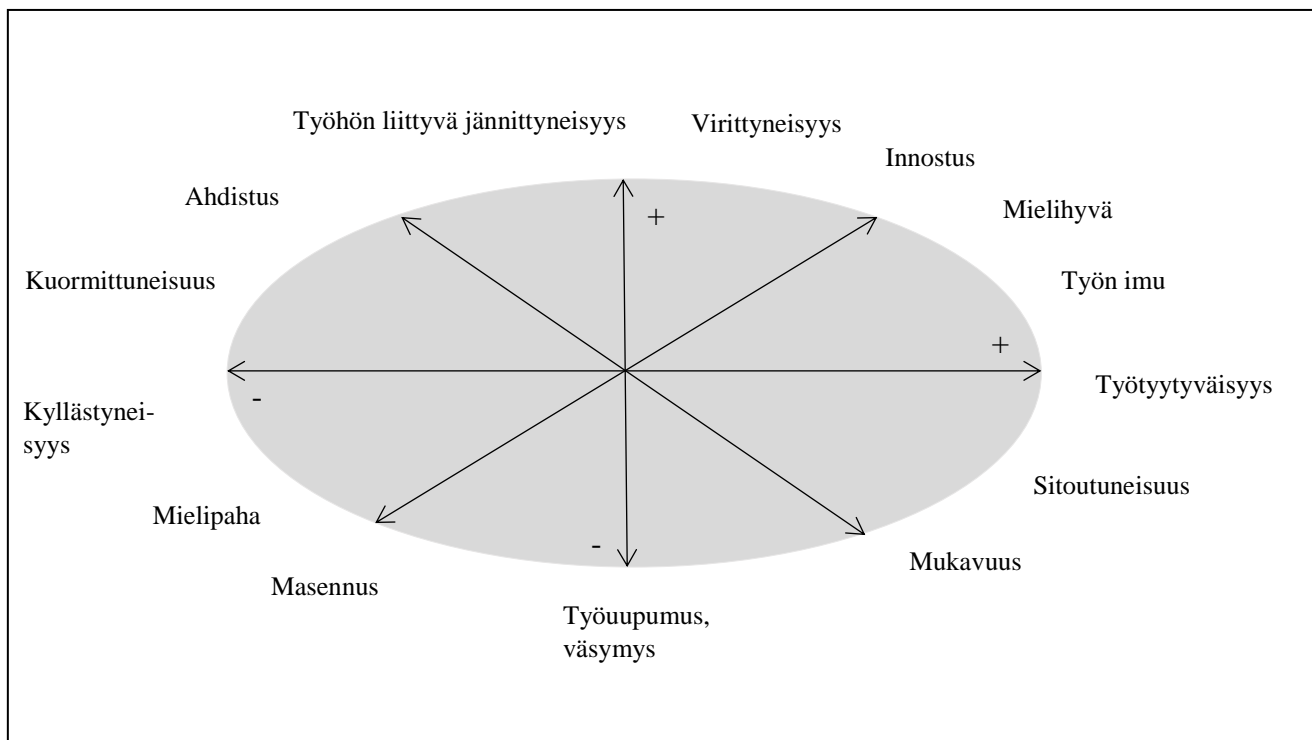
Poikkeuksellisesti muusta saman tieteenalan kirjallisuudesta Harri Virolainen (2012) eriyttää *psyykkisen ja henkisen työhyvinvoinnin* omiksi osa-alueiksi. Arvostuksen tunne ja työstä nauttiminen liittyvät merkityksellisesti henkiseen kokemukseen työpaikalla. Henkistä hyvinvointia kasvattavat myös henkilökohtainen kasvu työssä sekä yhteisöllisyyden tunne työkavereiden, asiakkaiden sekä sidosryhmien kesken. Henkiseen hyvinvointiin liittyy lisäksi arvo- ja moraalikäsitteiden sopusointu työ- ja yksityiselämän välillä. Sen sijaan, jos yritys aiheuttaa työntekijälle suuria ristiriitoja tämän omien moraalikäsitteiden kanssa, kuten lain rikkomista, liioittelua tai valehtelemista, saattaa työntekijä kokea päinvastaisista henkistä pahoinvointia. (Virolainen 2012, 26 – 27.) Kun työllä koetaan olevan positiivisia vaikutuksia laajemmaltikin yhteiskuntaan, ja organisaation motiivina ovat puhtaat arvot pelkän taloudellisen voiton sijaan, luo tämä osaltaan puitteita henkiselle työhyvinvoinnille (Virolainen 2012, 27).

Sosiaalinen kanssakäyminen työpaikalla työyhteisön kesken on yksi *sosiaalisen työhyvinvoinnin* mahdollisuuksista (Virolainen 2012, 24). Hyvät työyhteisötaidot, joihin lukeutuvat muun muassa vuorovaikutustaidot, ristiriitojen ratkaisutaidot sekä tunne-elämän taidot, edesauttavat laadukasta yhteistyötä ja työhyvinvointia työpaikalla. Työyhteisötaiteinen työntekijä siis sitoutuu työhön ja työyhteisöön sekä omaa halun kehittyä työtehtävissään, mikä näkyy työhyvinvoinnin kasvuna ja tämän kautta muun mu-

assa sairauspoissaolojen vähentymisenä. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 113 – 114.) Kuitenkin työyhteisöjen tuloksellisuus ja työhyvinvointi riippuvat kaikkien työyhteisön jäsenten halusta ja kyvystä sitoutua työhön ja ottaa huomioon kokonaisuus, jossa työskennellään (Suutarinen & Vesterinen 2010, 114). Sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen työssä rakentaa myös positiivista työympäristöä ja ystävyyssuhteet työpaikoilla ovat yleisiä. Työpisteiden läheisyys edesauttaa työntekijöiden kommunikointia ja viestintää niin työasioissa kuin henkilökohtaisissa asioissa. Valitettavasti myös ristiriidat kuuluvat työpaikan suhteisiin; esimerkiksi johdon ja esimiehen suhteet alaisiin aiheuttavat epäilyksiä suosimisen näkökulmasta. (Virolainen 2012, 24 – 25.)

Yksilön kokemus työhyvinvoinnista on subjektiivinen ja heijastuu myös yleiseen hyvinvointiin sekä vuorovaikutussuhteisiin työelämän ulkopuolella. Warrin affektiivisen (tunteisiin vaikuttava) työhyvinvoinnin mallin mukaan subjektiivinen hyvinvointi perustuu ja on jaoteltu erilaisiin tunnekokemuksiin liittyen henkilökohtaisen virittyneisyyden ja mielihyvän tunteisiin. (Virolainen 2012, 13 – 14.)

Alla oleva kuvio havainnollistaa Warrin affektiivisen työhyvinvoinnin mallia:



KUVIO 4. Affektiivinen työhyvinvoinnin malli (mukaillen Warr [1990, 1994], Virolainen 2012, 14)

Affektiivisen työhyvinvoinnin mallin -kuviossa oikeanpuoliset tuntemukset, kuten mielihyvän ja innostuksen tunteet, viestivät työntekijän viihtyvyydestä työssä. Mitä enemmän työssään työntekijä kokee positiivisia tuntemuksia, sitä parempi on hänen työhyvinvointinsa. Puolestaan sairausloman sekä työpahoinvoinnin riskit ja todennäköisyys kasvavat huomattavasti, jos työntekijä kokee kuvion vasemmanpuoleisia tuntemuksia, kuten uupumusta ja mielihäviötä. Negatiiviset kokemukset vaikuttavat myös henkilöstön työtehoon sekä työhön sitoutumiseen. (Virolainen 2012, 14.)

3.2 Työhyvinvointi organisaatiossa

Henkilöstön ja työelämän hyvinvoinnin edistäminen on ideologiaa. Organisaation tulisi ajatella työelämän hyvinvointia ikään kuin aatteiden ja arvostusten järjestelmänä, jonka tavoitteena on yhteensovittaa yksityis- ja työelämää, tuoda elämään tasapainoa ja panostaa kestäväan kehitykseen, eettisiin arvoihin sekä yhteiskunnalliseen vastuuseen. (Rauramo 2004, 14.) Kun työt sujuvat hyvin, työ on laadukasta ja tuloksekasta (Ahola 2011, 7).

Hyvinvoivan organisaation tunnuspiirteitä ovat professori Maija-Liisa Mankan mukaan tavoitteellisuus, joustava rakenne, jatkuva kehittyminen ja toimiva työympäristö. Ajatus henkilöstöä innostavasta visiosta sekä työnilosta on korvannut vanhanaikaisen käsityksen organisaatiosta jäykkänä koneena. (Manka 2011, 78.)

Hyvinvoivan yrityksen sekä sen henkilöstön takana ovat selkeä tulevaisuuden suunnitelma eli visio ja käytännön toimintasuunnitelma, strategia. Hyvinvoivaa yritystä ohjaa *tavoitteellisuus*, jonka tiedostavat sekä johto että henkilöstö, ja sen toimintaa ohjaavat yhteisesti noudatettavat arvot. Tavoitteisiin pääsyn turvaamiseksi on myös henkilöstön osallistaminen jo tavoitteita luotaessa ja asetettaessa erittäin tärkeää. Avainasemassa on henkilöstön kiinnostuneisuus; mitä kiinnostuneempia työntekijät ovat, sitä enemmän he työskentelevät tavoitteiden mukaisesti. (Manka 2011, 79.) Tavoitteellisuutta on myös se, että jokainen henkilöstön jäsen tietää työtehtävänsä sekä sille ennalta asetetut tavoitteet (Manka 2011, 83).

Organisaation *joustava rakenne* mahdollistaa työntekijän oman ajattelun sekä oman arviointikyvyn käytön työtehtäviin liittyvissä ratkaisuihin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimies luottaa työntekijöihin sekä heidän omaan päättely- ja ratkaisukykyynsä. Tämän kaltaisen vastuun jakaminen organisaatiossa kannustaa siirtymistä valvonnasta itseohjautuvuuteen sekä lisää oma-aloitteellisuutta ja moti-

vaatiota työhön. Motivaatio puolestaan mahdollistaa uuden tiedon oppimisen ja työn ilon. (Rauramo 2008, 169.) Yleisenä ehtona edellä mainittuun joustavaan toimintaan on, että jokainen henkilöstön jäsen tuntee yhteisesti noudatettavat säännöt ja toimii oikeutetuin toimintatavoin yhteiseksi eduksi. Henkilöstön monipuolista osaamista hyödynnetään myös tiimityöskentelyn avulla ja tiimityön on havaittu lisäävän yksilön vastuullisuutta, aloitteellisuutta, itsenäisyyttä ja organisaation tavoitteisiin sitoutuneisuutta. (Manka 2011, 83 – 84.)

Organisaation *jatkuva kehittäminen* auttaa yritystä säilyttämään kilpailuasemansa sekä selviytymään muuttuvassa ympäristössä ja markkinoilla tapahtuvista muutoksista. Oppivassa organisaatiossa kaikilla organisaation jäsenillä on yhteinen tavoite ja halu tehdä työtä sen eteen samansuuntaisesti. Oppiva organisaatio kokee muutoksen mahdollisuutena, ei uhkana. Osaamisen määrittäminen sekä vahvuuksien että heikkouksien tiedostaminen, niin yhteisesti kuin työntekijätasolla, kohdistavat kehitystoimenpiteet oikeaan suuntaan resursseja tuhlaamatta. (Manka 2001, 84.)

Työympäristön toimivuuden ja turvallisuuden tavoitteena on parantaa työoloja ja turvata työntekijöiden työkykyä sekä ennalta ehkäistä tapaturmien vaaraa ja muita työympäristön haittoja. Myös Suomen laki edellyttää organisaatiolta työturvallisuuslain (Työturvallisuuslaki 738/2002) sekä työsuojelun valvontalain (Työsuojelun valvontalaki 44/2006) soveltamista työpaikalla. Lisäksi turvallinen ympäristö helpottaa työntekoa ja fyysisen työympäristön toimivuus luo vahvan perustan henkilöstön työhyvinvoinnille; työympäristön ollessa toimiva, on helpompaa kehittää muita työhyvinvoinnin osa-alueita. (Manka 2011, 85.) Käytännössä turvallista työympäristöä luodaan huolehtimalla yleisestä siisteydestä, järjestyksestä sekä esimerkiksi tarpeellisesta valaistuksesta, mutta myös kiinnittämällä huomiota terveyden riskitekijöihin kuten muun muassa meluun tai sisäilman laatuun. (TTL, 2016.)

3.2.1 Aineeton pääoma menestyksen takana

Jatkuva kehittyminen ja uusien mahdollisuuksien löytäminen erottaa yrityksen kilpailijoista ja auttaa tarjoamaan asiakkaille ainutlaatuisia tuotteita ja palveluita. Nykypäivänä *aineellisten resurssien*, muun muassa tekniikan ja koneiden sijaan, huomiota kiinnitetään yhä enemmän *aineettomiin resursseihin* kuten uudistumiskykyyn ja innovatiivisuuteen. (Manka 2011, 33 – 34.) Hyvinvoinnin ja ihmisten johtamisen professorin, Marja-Leena Mankan, teoksessa *”Työn ilo”* aineettomalla pääomalla tarkoitetaan yrityksen sosiaalista ja henkistä pääomaa sekä rakennepääomaa (Manka 2011, 43). Aineellisen pääoman kehittämisellä ja tehokkaalla käytöllä on uskottu olevan tulevaisuudessa vain 10 – 15 prosentin

vaikutus organisaation tulokseen, kun taas aineettoman pääoman tehokkaalla käytöllä on uskottu olevan 50 – 90 prosentin vaikutus. (Manka 2011, 33 – 34.)

Organisaation *sosiaalisella pääomalla* tarkoitetaan yrityksen sosiaalisen toimintaympäristön eri ulottuvuuksia, joita voivat olla ylläpidettävät sisäiset sekä ulkoiset suhdeverkostot, yleiset normit ja luottamussuhteet. Sosiaalinen pääoma on siis yrityksen inhimillistä ja aineetonta pääomaa. (Koivumäki 2008, 69 – 70.) Käytännössä organisaation sisäistä sosiaalista pääomaa ovat esimiesten ja työntekijöiden väliset suhteet, mutta lisäksi vuorovaikutussuhteet organisaation ulkopuolella eli muun muassa suhteet sidosryhmiin. (Manka 2011, 34.)

Työntekijöiden asenteet sekä fyysinen ja psyykkinen terveys ovat osa yrityksen *henkistä pääomaa* (Manka 2011, 34). Henkistä pääomaa kutsutaan alan kirjallisuudessa usein myös henkilöpääomaksi, jonka perustana ovat itse ihmiset ja heidän kykynsä. Kognitiivisen eli älyllisen oppimisen perusta ovat aivot ja niiden tietotyöskentely. (Ojala & Ahonen 2003, 122.) Ihminen oppii sekä tekemällä että seuraamalla muiden tekemistä, mutta oppimaan ei voida pakottaa tai määrätä vaan - ymmärtämään voi oppia ainoastaan omasta halustaan (Ojala & Ahonen 2003, 112).

Rakennepääoman avulla henkilöpääoma muovautuu yrityksen tärkeäksi kilpailutekijäksi eli osaamiseksi (Ojala & Ahonen 2003, 99). Organisaation rakennepääomalla tarkoitetaan niitä järjestelmiä, jotka kuuluvat kiinteästi yrityksen toimintaan ja niitä työkaluja, jotka tukevat osaamisen ja työkyvyn ylläpitämistä. Käytännössä tällaisia rakenteita ovat työpaikan ylläpitämät erilaiset tietojärjestelmät, toimintaprosessit sekä rutiinit ja menettelytavat. (Valtiokonttori, 2009.)

3.3 Työhyvinvointia Maslowilaisittain

Yksilön ja yhteisön hyvinvointi perustuu ihmisen perustarpeiden tyydyttämiseen. Humanistisen psykologian teoreetikko Abraham Maslow esittää motivaatioteoriassaan ihmisen tarpeiden muodostuvan hierarkiasta, jonka ylimmässä tasossa - ihanteena ja tavoitteena - on itsensä toteuttamisen motiivi. Motivaatio on se käyttövoima, joka tekee työstä ilon (Rauramo 2004, 39). Maslowin teorian mukaan hierarkiatasoissa on mahdotonta edetä täyttämättä aikaisempia alemman tason tarpeita. (Rauramo 2004, 39).

Ihmisen perustarpeita ovat psyko-fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Yksilön hyvinvointi on fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten perustarpeiden kokonaisuus ja jatkumo. Näin ollen työhyvinvoinnin portaat ovat jatkuva kestävä kehityksen polku kohti luovuuden lähdeä. (Rauramo 2004, 39 – 40.)

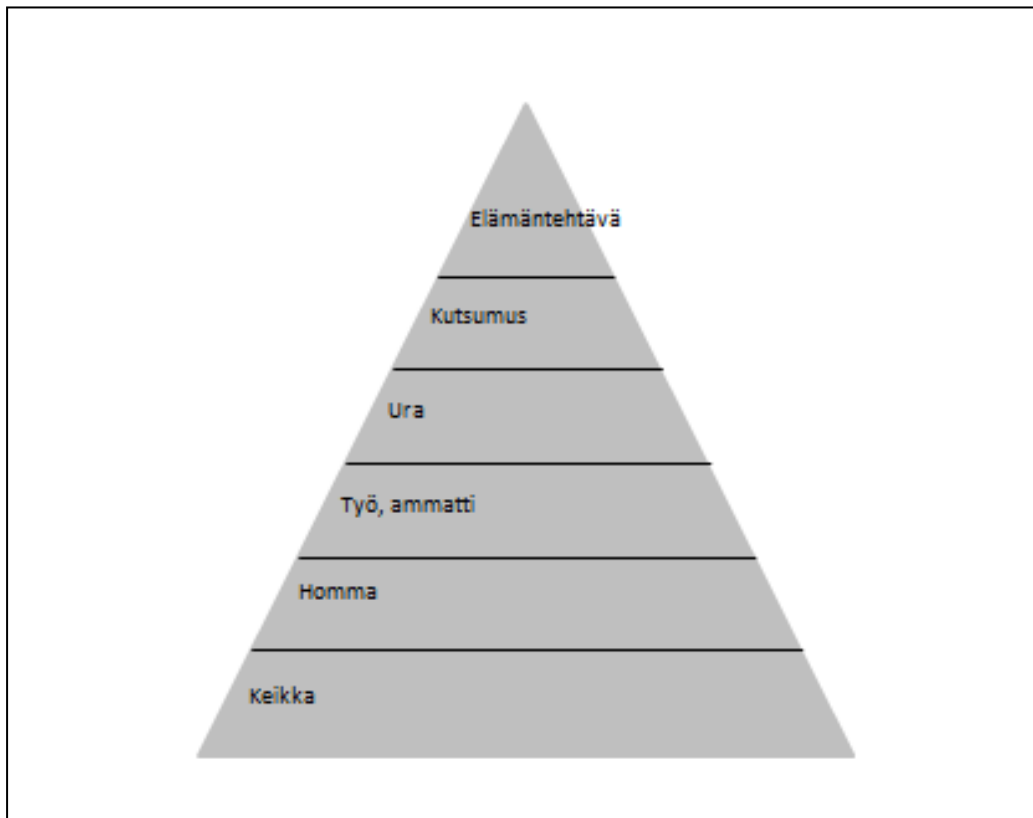
Maslowin motivaatioteorian lähtöaste on ihmisen psyko-fysiologisissa perustarpeissa, joita ovat muun muassa ihmisen perustarpeet hengittää, juoda tai nukkua. Fysiologiset perustarpeet voidaan yksilöidä vain osin, mutta kiistatonta on, että nämä tarpeet ovat perustana muille tarpeille. (Rauramo 2008, 30.) Koetun työkuormituksen tulee vastata työntekijän ominaisuuksia, eikä työn tulisi olla tekijälleen liian raskasta tai yksipuolista vaan sopivasti haastavaa. Työn ja henkilökohtaisten voimavarojen yhteensopivuus suhteessa riittävään palautumiseen ovat tärkeässä merkityksessä hyvinvoinnille ja jaksamiselle. (Rauramo 2008, 37 – 39.)

Toinen askelma on turvallisuuden tarpeen täyttyminen, jonka edellytyksiä ovat muun muassa toimiva ja turvallinen työympäristö, riittävä toimeentulo, pysyvä työsuhde sekä oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu työpaikalla. Turvallisuuden tunteessa korostuvat tasapainon ja pysyvyyden säilyttäminen. (Rauramo 2008, 35.) Esimerkiksi epätietoisuus määräaikaisen työsuhteen jatkumisesta saattaa haitallisesti vaikuttaa hyvinvointiin, aiheuttaen turvattomuuden tunnetta. Myös jatkuvat, monella tasolla ja liian nopeat, muutokset saattavat aiheuttaa uhkaa ja henkilöstön muutosvastarintaa. Tällöin tärkeässä asemassa on organisaation turvallisuuden hallinta, mikä on turvallisuuteen, terveyteen sekä myös ympäristöasioihin painottuvaa johtamista ja suunnitelmallista kehitystyötä. (Rauramo 2008, 85 – 91.)

Kolmannen portaan taustalla ovat ihmisen liittymisen tarpeet. Näitä tarpeita täyttävät hyvä yhteishenki työpaikalla sekä yhteisöllisyyden tunne. Toimivat ihmissuhteet johdon ja henkilöstön sekä työntekijöiden välillä ovat tärkeä voimanlähde, luoden työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. Toimivan työyhteisön mahdollistaa johdon tuki ja tätä ilmentää organisaatioilmapiiri, mikä on lähellä työviihtyvyyden käsitettä. Organisaatioilmapiiri on organisaation jäsenten subjektiivisia havaintoja yhdistettyinä kokonaiskäsitteeksi. Sanalla ilmapiiri taas voidaan kuvata tapana, jolla työympäristö vaikuttaa henkilöstön motivaatioon. (Virolainen 2012, 184.) Hyvän työilmapiirin piirteisiin kuuluvat muun muassa toimivat suhteet johdon ja henkilöstön välillä, tehokas ja hyväksi havaittu tiedonkulku, oikeudenmukaisuus sekä kohtelussa että palkitsemisessa ja palkkauksessa ja yhteiset arvot sekä yrityskulttuuri. Työyhteisön kehittäminen on huolehtimista ihmissuhteista, mutta kehittämisen tavoitteita ovat työskentelyn sujuvuus ja tarkoituksenmukaisuus inhimillisestä näkökulmasta katsoen - henkilöstöstä välittäen ja luottamusta rakentaen. (Rauramo 2008, 122 – 131.)

Arvostuksen tarve on Maslowin motivaatioteorian neljäs askel, joka voidaan jakaa sekä alempaan että ylempään tarpeeseen. Ylemmällä tarpeella tarkoitetaan itsearvostuksen kokemuksia ja alemmalla taas muilta ihmisiltä saatua sosiaalista arvostusta. Itsearvostus rakentuu itseluottamuksesta, riittävyyden ja riippumattomuuden tunteesta, saavutuksista, johtajuudesta ja vapaudesta. Sosiaalista arvostusta taas koetaan ulkopuolelta ja siihen liittyvät status, kunnioitus ja huomiointi. Työn luonne ja sen merkitys heijastuvat siitä, kuinka tärkeänä työntekijä kokee työnsä itselleen. (Rauramo 2008, 143 – 145.)

Herman Kahn ja Anthony J. Wiener kuvailivat työn luonnetta jo 1960-luvulla jo seuraavasti. (Rauramo 2008, 145.)



KUVIO 5. Työn luonne -pyramidi (mukaillen Rauramo 2008, 145)

Yllä olevassa kuviossa kuvataan työn merkitystä. Työn merkityksellisyyden voi kokea monella tapaa. Työtä voidaan pitää jopa arkea häiritsevänä tekijänä -keikkana. Toimeentulon mahdollistava mukavassa seurassa “hommailu” ei sitouta työntekijää työhön ja työ korvataan helposti uudella. Ammattina kuvailtu työ vastaa tekijän taitoja ja myös työtä kohtaan koettua ammattiylpeyttä, kun taas uralla on

tavoite kehittyä. Kutsumus ja elämäntehtävä vaativat omistautuneisuutta ja syvää arvostusta ja näkemystä työtä kohtaan - työtä tehdään ilolla, toisia palvellen.

Maslowin viimeinen ja viides askel on osa osaamisen hallintaa ja kehittämistä. Itsensä toteuttamisen tarve sekä organisaatio että työntekijätasolla ovat kilpailukyvyn perusta. Yrityksen tavoitetulokset saavutetaan yhteisellä visiolla, tulevaisuuden tahtotilalla, yhteisin arvoin ja toimintatavoin sekä jatkuvalla osaamisen kehittämisellä uutta tietoa ja taitoa hankkien. Edellä mainitut piirteet ovat oppivan organisaation tunnusmerkkejä. (Rauramo 2008, 160.) Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito mielekkäässä työssä lisäävät työtyytyväisyyden tunnetta. Parhaimmillaan luovuutta kehittävien haasteiden parissa työskentely toimii myös henkilökohtaisia voimavaroja parantavana tekijänä. (Virolainen 2012, 85.) Elinikäinen oppiminen työpaikalla perustuu työssäoppimiseen sekä käytännön tehtävien että työnantajan järjestämien koulutusten avulla, mutta myös omaan omaehtoiseen halukkuuteen oppia uutta ja ammentaa tietoa ympäristöstä sekä jakaa opittua tietoa myös muille. (Rauramo 2008, 162 – 163.)

3.4 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Työhyvinvoinnin mittarit kuvaavat organisaatiossa tapahtuvia ilmiöitä sekä prosesseja ja niiden tuloksia säännöllisesti tulkitsemalla saadaan selville mihin suuntaan organisaatio on menossa sekä havainnollistetaan tiedolla yrityksen nykytilan kokonaisuus. Mittarit tukevat yrityksen operatiivista eli käytännön toimintaa antaen johdolle mahdollisuuden puuttua yrityksen epäkohtiin, ennen kuin ne muodostuvat ongelmiksi. Mittarit ovat yrityksen seurannan apuväline ennakoimaan tulevaa, mutta myös tärkeä väline reagoimaan jo sattuneeseen, kuten reklamaatioon tai muuhun vahinkoon tai häiriöön. (Suonsivu 2014, 97 – 100.)

Mittareiden sisältöä tärkeämpää on kaikkien tulosten säännöllinen ja yhtäaikainen seuraaminen sekä tulosten peilaaminen kannattavuuslukuihin vaikuttaviin tekijöihin, kuten sairaus- ja tapaturmapoissaoloihin. (Ojala & Ahonen 2003, 232.) Mittauksen tuloksina saadaan selville kuinka yrityksen tärkein pääoma eli ihmiset viihtyvät ja toimivat työssään (Ojala & Ahonen 2003). Työhyvinvoinnin mittaaminen on tärkeää myös ennaltaehkäisevän työsuojelutoiminnan näkökulmasta, sillä mittarit keräävät tietoa niin työoloista, työpaikasta kuin työilmapiiristä. Kerätyt tiedot mahdollistavat kehitystoimenpiteiden varhaisen ennakkoinnin, suunnittelun ja käytännön toimeenpanon. (Virolainen 2012, 110 – 111.)

Määreitä, joilla työhyvinvointia voidaan mitata, on lukuisia. Henkilöstön nykytilaa sekä kehitystä voidaan tarkastella monipuolisesti jaottelemalla hyvinvointiin vaikuttavia suureita erilaisiin segmentteihin, kuten demografisiin tekijöihin (ikä, sukupuoli), työajallisiin tekijöihin, yhteisöllisyyteen ja tuloksellisuuteen tai osaamiseen ja terveyden tekijöihin. (Ojala & Ahonen 2003, 232 – 237.) Suomessa yleisesti käytettyjä työhyvinvoinnin selvittämisen keinoja ovat muun muassa organisaatioilmapiirikyselyt, mutta myös fyysisen kunnon mittaukset, kuten UKK-kävelytesti, työturvallisuustarkistukset sekä työkuormituskartoitukset. (Virolainen 2012, 110 – 111.)

Työhyvinvoinnin mittareita ovat sekä määrälliset ja yksiselitteiset mittarit että kokonaisvaltaiset kyselymittarit. Määrällisillä mittareilla voidaan tarkastella suuntaviivallisesti niin sairauspoissaoloja, työtaturmatilastoja, henkilöstön vaihtuvuutta, saatuja asiakaspalautteita sekä asiakastyytyväisyystutkimuksia. Saatua tuloksia voidaan verrata esimerkiksi samalla alalla toimivien yritysten keskiarvoon. Kokonaisvaltaiset kyselyt kohdistetaan puolestaan henkilöstölle ja kysymyspatteristo koostuu henkilöstön tuntemuksiin keskitetyistä kysymyksistä, jotka voivat liittyä kokemuksiin työilmapiiristä, tyytyväisyydestä ja kuormitus- ja stressitekijöistä, kehittämistarpeista, johtamisesta tai organisaation kokemasta muutoksesta. (Ojala & Ahonen 2003, 233.)

3.5 Työkyvyn merkittävät tekijät

Työkyky muodostuu terveydentilasta ja elämäntavoista, mutta merkittäviä tekijöitä ovat lisäksi koulutus ja osaaminen, motivaatio ja tyytyväisyys työtä kohtaan, resurssit eli voimavarat työhön, koettu arvomaailma ja asenteet sekä työ itsessään (Suonsivu 2014, 15). Työkyvyssä on myös kyse ihmisen ja työyhteisön voimavarojen, työn ja työyhteisön toimintatapojen välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta (Suutarinen & Vesterinen 2010, 28). Työkyky määritellään myös osaksi toimintakykyä ja toimintakyvyllä tarkoitetaan henkilön fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia edellytyksiä selviytyä välttämättömistä jokapäiväisistä toiminnoista, kuten vapaa-ajasta, opiskelusta tai työstä. Usein työ- ja toimintakyky ovatkin liitetty toisiinsa. (THL 2016.) Arvio työkyvystä voi perustua joko henkilön omaan käsitykseen, terveydenhuollon ammattilaisen tai muun asiantuntijaryhmän ulkopuoliseen arvioon (Ahola 2011, 35).

Työkyvyn heikentyminen saattaa johtua muun muassa omien henkilökohtaisten resurssien heikentymisestä, työn kohtuuttomista vaatimuksista suhteessa osaamiseen ja työtehtävien hallitsemiseen tai esimerkiksi huonoista työolosuhteista. (Ahola 2011, 35.) Työhyvinvointiin ja työkykyyn vaikuttavat li-

säksi työn ulkopuoliset tekijät kuten perhe-elämä ja ihmissuhteet, työterveyshuolto ja yhteiskunnalliset tekijät. Myös sairauksilla voi olla hyvinkin erilaisia merkityksiä työkyvylle, mutta on huomioitava, että sama sairaus tai oireilu eri henkilöllä saattaa saada toisen tuntemaan itsensä työkyvyttömäksi, kun taas toinen samaa sairautta poteva kokee työkykynsä olevan ennallaan. (Virtanen & Sinokki 2014, 196 – 197.)

Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen laatuun ja työn tekoon vaikuttaa myös työsuhteen pysyvyys. Yhä yleisempi työsuhteen muoto on määräaikainen työsuhde, vakinaisen työsuhteen sijaan. Myös osa-aikainen työllistäminen kysyntävaihteluita sisältävillä aloilla aiheuttaa jopa vastenmielisyyttä työtä kohtaan (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015). Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisun mukaan, myös epävarmuus työsuhteen jatkumisesta, huonot neuvonta-, ohjaus- ja koulutusmahdollisuudet sekä työyhteisöön kiinnittyminen ovat yhteydessä työkyvyn ja työhyvinvoinnin heikentymiseen. (Suonsivu 2014, 10.)

Suomessa 1990-luvulla innovoidun työkykyä ylläpitävän toiminnan mallin, tunnetummin Tyky-toiminnan, tavoitteena on ylläpitää ja kehittää työntekijöiden työkykyä ja työssä jaksamista, ja näin ollen ehkäistä työkyvyttömyyttä. Toiminnan periaatteena on edistää työ- ja toimintakykyä uran eri vaiheissa. Tyky-toiminnan avulla pyritään vaikuttamaan suotuisasti työhön ja työympäristöön, henkilöstön terveydentilaan ja ammatilliseen osaamiseen ja kehittymiseen. (Virolainen 2012, 147 – 148.) Tutkimustulokset ovat osoittaneet, että tällaisella laaja-alaisella toiminnalla, jota enenevässä määrin kutsutaan työhyvinvoinnin edistämistoiminnaksi, voidaan parantaa kaikenikäisten terveyttä, työkykyä ja osaamista (Rauramo 2004, 13).

Tyky-toiminta on kokonaisvaltaista hyvinvoinnista huolehtimista ja edellyttää suunnitelmallista ja pitkäjänteistä toimintaa, kumoten mielikuvat ainoastaan satunnaisista toimenpiteistä, kuten kerran vuodessa järjestettävästä liikuntapäivästä. Usein työkykyä ylläpitävään toimintaan liittyy liikuntapalveluiden käytön edistäminen tarjoamalla henkilöstölle liikunta- ja kulttuuriseteleitä tai toiminnan, kuten henkilöstöpäivien, luentojen tai tiimiä kehittävien harjoitusten järjestäminen. Tällaisen jatkuvan työkykyä ylläpitävän toiminnan onnistuminen edellyttää niin työnantajan kuin henkilöstön omaaloitteellisuutta, aktiivisuutta osallistua ja toimia yhdessä. (Virolainen 2012, 148 – 149.)

Työturvallisuuslain (738/2002) mukaisesti, työnantajayrityksen on velvollisuus tarkkailla aktiivisesti työympäristöään ja sen riskejä ja epäkohtia. Usein vastuu tarkkailusta ja tarpeen vaatiessa asiaan puuttumisesta, on lähimmällä esimiehellä. Esimies arvioi jatkuvasti henkilöstön työssä suoriutumista ja

työntekijän kohtaaminen työpaikalla mahdollistaa havaitsemaan työkyvyn ongelmat ajoissa. Työkyvyn ongelmiin on reagoitava ripeästi; jos ongelmaa ei olekaan, se on hyvä todeta (Ahola 2011, 43). Kun havaitaan hälyttäviä työkykyä alentavia epäkohtia, tai muita selvitystä vaativia tilanteita, esimiehen on ilmaistava huolestuneisuutensa ja otettava asia puheeksi kyseisen henkilön kanssa viipymättä. (Ahola 2011, 39 – 43.)

Jos työkykyä alentava epäkohta tulee ilmi, tällöin turvaudutaan organisaation johdon yhteistoiminnassa suunnittelemaan ennalta laadittuun toimintasuunnitelmaan, *työkyvyn tuen toimintamalliin*, mikä on usein juurikin esimiesten käytännössä toteuttama. Ennalta laadittu työkyvyn tuen toimintamalli auttaa toimimaan henkilöstöön liittyvissä ja työkykyä heikentävissä ongelmatilanteissa johdonmukaisesti ja hienovaraisesti. (Ahola 2011, 37.) Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004) suojaa henkilöstöä, ja työkyvyn tuen toimintamalli on suunniteltava ja toteutettava tämän lain määäämissä puitteissa. Lain tarkoituksena on toteuttaa yksityiselämän suojaa ja muita yksityisyydensuojaa turvaavia perusoikeuksia työelämässä (Työelämän tietosuojalaki 2004, 1. luku 2 §).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA KULKU

4.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä käytimme *kvantitatiivista* eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Se on menetelmä, joka antaa yleisen kuvan muuttujien välisistä suhteista ja eroista. Muuttujalla voidaan tarkoittaa esimerkiksi toimintaa tai ominaisuutta, kuten mielipidettä, ammattia tai ikää. Se on siis asia, josta määrällisessä tutkimuksessa halutaan tietoa. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä tutkittavasta asiasta hankitaan tietoa erilaisten mittareiden avulla, joita ovat esimerkiksi kysely- ja haastattelulomake. Tälle tutkimusmenetelmälle on myös tyypillistä se, että vastaajien määrä on suhteellisen suuri. (Vilka 2007, 13 – 17.)

Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tietoa käsitellään *numeerisesti*, eli tutkittavia asioita ja ominaisuuksia kuvataan numeroiden avulla. Tämä tarkoittaa käytännössä siis sitä, että jokaiselle muuttujalle, eli tutkittavalle asialle annetaan jokin arvo. Arvo ilmaistaan aina symboleina, esimerkiksi juuri numeroina. Tällaista käsitteellisten ja teoreettisten asioiden muuntamista muotoon, jonka jokainen voi ymmärtää, kutsutaan *operationalisoinniksi*. Tiedon *strukturoida* taas puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkittavat asiat vakioidaan lomakkeeseen vaihtoehtoiksi tai kysymyksiksi niin, että kaikki vastaajat ymmärtävät ne samalla tavalla. Operationalisointi ja strukturointi tehdään aina ennen varsinaisen aineiston keräämistä. (Vilka 2007, 14 – 15.) Seuraavassa esimerkissä yleinen työhyvinvointi on muunnettu mitattavaan muotoon.

ESIMERKKI 1. Yleinen työhyvinvointi

Miten arvioisit työhyvinvointiasi?

- 1 Erinomainen
- 2 Hyvä
- 3 Kohtalainen
- 4 Heikko

Yllä olevassa esimerkissä työhyvinvoinnin taso on muutettu mitattavaan muotoon ja jokaiselle muuttujalle on annettu numeroarvo. Esimerkiksi muuttujalle *erinomainen* on annettu arvo 1.

Objektiivisuus tarkoittaa puolueettomuutta, mutta tutkimusta tehtäessä se voidaan erottaa vielä kahdeksi eri osa-alueeksi, jotka ovat puolueeton tutkimusprosessi ja puolueettomat tutkimustulokset. Puolueettomuutta voidaan edesauttaa sillä, että tutkittavan ja tutkijan suhde pyritään pitämään mahdollisimman etäisenä koko tutkimusprosessin ajan. Tämä onnistuu esimerkiksi siten, että tutkimusaineistoa kerätessään tutkija ei tapaa tutkittavaa henkilökohtaisesti, vaan jakaa ja kokoaa aineistot vaikkapa internetin tai postin välityksellä. Kun vastaajajoukko on suuri, eivät henkilökohtaiset puhelin- tai käyntihaastattelut vaikuta tutkijan objektiivisuuteen, sillä vastaajat esiintyvät tällöin numeroarvoina, koska lomake on ennalta strukturoitu. (Vilkkä 2007, 16.)

Kun kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän peruskäsitteistö ja toimintatavat ovat hallussa, voidaan lähteä toteuttamaan itse tutkimusta.

4.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusaineiston keruu

Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa ihmistä koskevia asioita ja ominaisuuksia (Vilkkä 2007, 19). Tutkimuksen aineistoa kerättiin strukturoidulla haastattelulomakkeella, joka on yksi selittävän ja kuvailevan tutkimuksen tavoista. Selittävän tutkimuksen lähtökohtana on selityksen avustamana antaa perusteltua lisätietoa asiasta ja pyrkimys esittää asian taustasyitä. Toteuttamamme tutkimuksen tavoitteena oli tutkia esimiehen merkitystä henkilöstön työhyvinvoinnille ja tehdä tutkimusaihe ymmärrettävämmäksi. *Selittävän tutkimuksen tavoite on esittää asioiden välisiä syy-seuraus-suhteita eli kausaalisuhteita* (Vilkkä 2007, 18). Kuvailevan tutkimuksen tarkoituksena on - *esittää tai luonnehtia tarkasti ja järjestelmällisesti tapahtuman, ilmiön, tilanteen, toiminnan henkilön tai asian keskeiset, näkyvimmit tai kiinnostavimmat piirteet* (Vilkkä 2007, 20).

Toteutettu tutkimuskysely sisälsi myös *kartoittavan tutkimuksen* ominaispiirteitä, jonka tehtävä on etsiä uusia näkökulmia. Sen avulla on mahdollista tutkia vähän tunnettuja asioita ja selvittää tutkittavan aiheen kirjallisuutta ja sisältöä sekä myös kehittää hypoteeseja eli olettamuksia. (Vilkkä 2007, 20.)

Tutkimusaineiston keräystapa oli kysely. Kyselylle tyypillinen piirre on standardoitu eli vakioitu muoto. Vakioidulla muodolla tarkoitetaan, että jokaiselta kyselyyn vastaavalta kysytään samat asiat, samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. Kyselyyn vastataan henkilökohtaisesti. Kyselylomaketta käytetään, kun havaintoyksikkönä on henkilö ja häntä koskevat asiat, kuten asenteet, mielipiteet tai käyttäytyminen. Kysely valitaan aineiston keräämistavaksi esimerkiksi silloin, kun tutkittavat asiat ovat hyvin

henkilökohtaisia ja liittyvät muun muassa vastaajan terveydentilaan tai kun tutkimusjoukko on suuri tai hajallaan. (Vilkka 2007, 27 – 28.)

Tutkimuksessa käytimme otantamenetelmänä kokonaisotantaa perusjoukon pienen koon vuoksi. Otannalla tarkoitetaan menetelmää, jolla otos poimitaan perusjoukosta. Perusjoukolla taas tarkoitetaan kohdejoukkoa, josta tutkimuksessa halutaan tehdä päätelmiä. Pieneksi perusjoukoksi voidaan määritellä perusjoukko, jonka havaintoyksiköiden määrä on alle sata. (Vilkka 2007, 51 – 52.)

4.3 Case-yrityksen esittely

Opinnäytetyömme toimeksiantajana toimi K-Rauta Kokkolan toimipiste, joka on osa Keskoon kuuluvan Rautakeskon kansainvälistä rautakauppaketjua. Rautakeskolla on yli 400 alan myymälää kahdeksassa eri maassa ja se on Euroopan viidenneksi suurin rautakauppa-alan toimija. (K-Rauta 2016.)

Kokkolan K-Raudan toimipisteen kauppiaina toimivat tällä hetkellä Teemu ja Sanna Lenkola, joiden lisäksi yrityksessä työskentelee 29 alan ammattilaista. Kokkolan K-Raudan vähittäiskaupan liikevaihto vuonna 2015 oli noin 9,6 miljoonaa euroa. 2015 vuoden tilikauden tulos oli 77 tuhatta euroa ja liikevoitto +1,5 % edellisvuoteen verrattuna (Finder 2016).

K-Rauta tarjoaa asiakkailleen useita erilaisia palveluita sekä lukuisia tuotteita aina sisustustuotteista ulkogrilleihin ja rakentamisen tuotteisiin. Ketjun toiminta-ajatus on, ettei kaikkea tarvitse tehdä itse ja motto on ”Kaikki kerralla K-Raudasta. Luotettavasti.” K-Rauta tarjoaa asiakkailleen perinteisten asennus- ja remonttipalveluiden sekä laajan tuotevalikoiman lisäksi myös esimerkiksi erilaisia suunnittelu- ja rahoituspalveluita. Perinteisten myymäläpalveluiden lisäksi K-Raudalla on verkkosivut ja valtakunnallinen verkkokauppa tuote- ja tavaratilauksille. Verkossa toimii myös ajanvarauspalvelu asennus- ja suunnittelupalveluille. (K-Rauta 2016.)

4.4 Tutkimuksen toteutus

Kysely toteutettiin huhtikuussa 2016 ja siihen vastasi 25 toimipisteen työntekijää, mikä on noin 92 prosenttia kaikista työntekijöistä, kun esimiehiä ei lasketa mukaan. Työntekijöistä kaksi eivät päässeet osallistumaan tutkimukseen työpoissaolojen vuoksi. Mielestämme vastausprosentti oli siis erinomainen.

Kysely toteutettiin yhteistyössä Kokkolan toimipisteen kauppiaiden Teemu ja Sanna Lenkolan, sekä myymäläpäällikkö Niko Kotasen kanssa siten, että toimitimme kyselyn heille sähköpostitse ja he toimittivat sen eteenpäin henkilöstölle tulostettuna versiona. Työntekijät vastasivat kyselyyn täysin anonymisti, vapaasti valittavana ajankohtana, pääsääntöisesti työtaukojen lomassa. Työntekijät palauttivat täytetyt lomakkeet niille varattuun suljettuun palautuslaatikkoon.

Teetetyn kyselyn tarkoituksena oli selvittää kohdeyrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin nykytila, sekä heidän kokemuksiaan yrityksessä tapahtuvasta esimiestyöstä ja sen merkityksestä työhyvinvointiin. Kysely sisälsi niin monivalinta- kuin avokysymyksiä, joissa henkilöstö pääsi arvioimaan omaa työhyvinvointiaan, sekä esimiestyötä vastausvaihtoehdoin 1= Erinomaisesti - 4= Heikosti. Kauppiaiden toiveesta osassa kysymyksistä henkilöstö arvioi jokaista esimiestä myös henkilökohtaisesti.

Jotta tutkimus olisi mahdollisimman helppolukuinen, päätimme myös nimetä ennalta määritetyt väli-vastausvaihtoehdot seuraavasti: 2= Hyvin ja 3= Kohtalaisesti. Koska meille tutkijoina ei ollut olennaisinta tietoa se, miten henkilöstö arvioi jokaista esimiestä erikseen, laskimme kaikista annetuista vastauksista keskiarvon, mikä auttoi havainnollistamaan esimiestyöskentelyn tasoa yleisesti. Henkilökohtaisesti esimiestä arvioivien kysymysten kohdalla emme ole paljastaneet esimiehien oikeita nimiä, vaan ne on muutettu muotoon Esimies 1, Esimies 2, Esimies 3 ja Esimies 4. Seuraavassa luvussa esittelemme tutkimuksesta saadut tulokset.

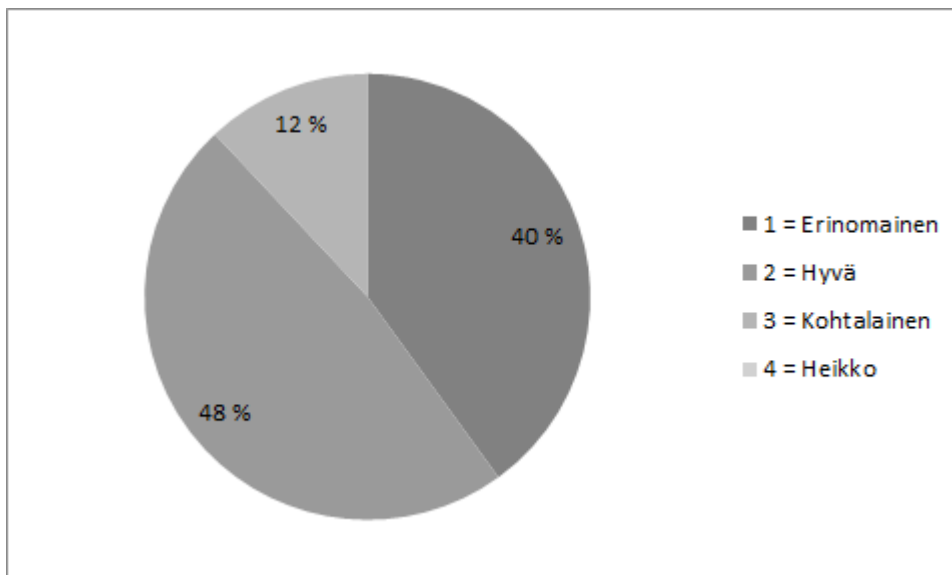
5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Yleinen työhyvinvointi

Ensimmäinen kysymys käsitteli yleistä työhyvinvointia. Tässä kysymyksessä vastaaja arvioi omaa työhyvinvointiaan valitsemalla sitä parhaiten kuvaavan vaihtoehdon. Vaihtoehdot olivat 1 = Erinomainen, 2 = Hyvä, 3 = Kohtalainen ja 4 = Heikko.

TAULUKKO 1. Yleinen työhyvinvointi

YLEINEN TYÖHYVINVOINTI	
1 = Erinomainen	10
2 = Hyvä	12
3 = Kohtalainen	3
4 = Heikko	0
Yhteensä	25



KUVIO 6. Yleinen työhyvinvointi

Kyselyyn vastasi kaiken kaikkiaan 25 henkilöä. Vastanneista 48 % eli 12 henkilöä, arvioi työhyvinvointinsa hyväksi. Erinomaisesti työhyvinvointinsa koki 40 % eli 10 henkilöä. Kohtalaisena työhyvinvointiaan piti 3 henkilöä, joka vastaa loppua 12 % vastaajista. Yksikään kyselyyn vastanneista ei arvioinut yleistä työhyvinvointiaan heikoksi.

5.2 Esimiehen tavoitettavuus työpäivän aikana

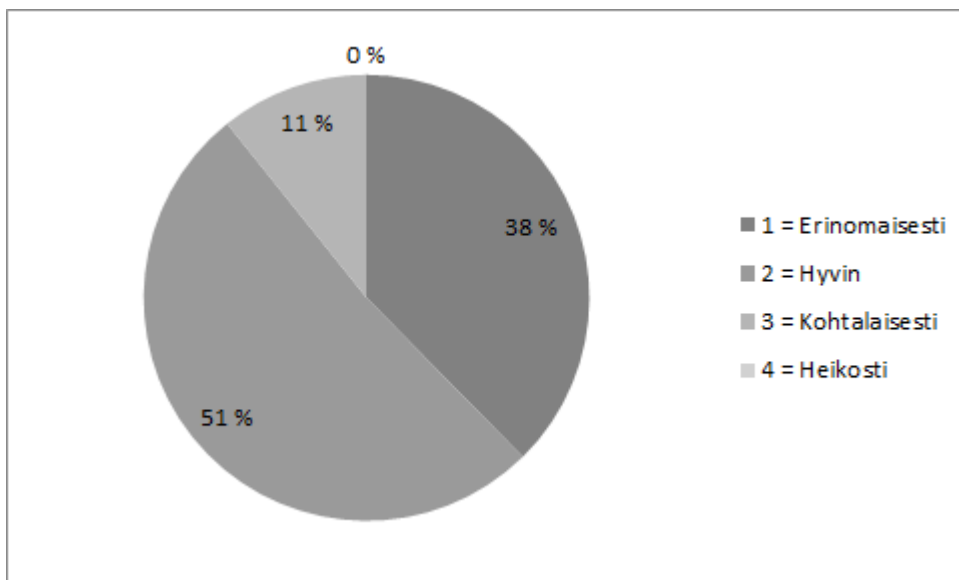
Toisessa kysymyksessä haluttiin selvittää, kuinka hyvin esimiehet ovat tavoitettavissa työpäivän aikana. Kuten seuraavasta taulukosta käy ilmi, vastaaja arvioi jokaisen esimiehen tavoitettavuutta erikseen valitsemalla sopivimman annetuista vaihtoehdoista, jotka olivat 1 = Erinomaisesti, 2 = Hyvin, 3 = Kohtalaisesti ja 4 = Heikosti.

TAULUKKO 2. Esimiehen tavoitettavuus

Esimies on tavoitettavissa työpäivän aikana:					
	1 = Erinomaisesti	2 = Hyvin	3 = Kohtalaisesti	4 = Heikosti	Yhteensä
Esimies 1	7	12	6	0	25
Esimies 2	11	14	0	0	25
Esimies 3	9	13	3	0	25
Esimies 4	8	9	1	0	18
Yhteensä	35	48	10	0	93

Toisessa kysymyksessä vastaajat arvioivat jokaisen esimiehen tavoitettavuutta työpäivän aikana. 25:sta vastaajasta kuusi arvioi Esimies 1 olevan tavoitettavissa kohtalaisesti, 12 hyvin ja 7 erinomaisesti. Esimies 2 arvioitiin olevan tavoitettavissa parhaiten verrattuna muihin esimiehiin; 14 vastaajaa arvioi hänen olevan tavoitettavissa hyvin ja 11 erinomaisesti, yksikään vastaajista ei valinnut vaihtoehtoja 1 = Heikosti tai 2 = Kohtalaisesti. Vastaajista suurin osa, 13 henkilöä, arvioi Esimies 3 olevan tavoitettavissa hyvin, 9 erinomaisesti ja vain 3 kohtalaisesti. Suurin osa, 9 henkilöä, arvioi Esimies 4 olevan tavoitettavissa hyvin, 8 erinomaisesti ja vain 1 kohtalaisesti. Valitettavasti Esimies 4 kohdalla peräti 7 vastaajaa on jättänyt hänet arvioimatta kokonaan. Kenenkään esimiehen ei arvioitu olevan tavoitettavissa heikosti.

Koska meille tutkijoina olennaisimpia eivät olleet kustakin esimiehestä tehdyt henkilökohtaiset arviot, vaan esimiesten tavoitettavuus yleisesti työpäivän aikana, selvitimme kaikkien annettujen arvioiden keskiarvon. Keskiarvo on laskettu kaikkien annettujen vastausten määrästä. Seuraavasta kuviosta nähdään, miten vastaajat ovat arvioineet esimiesten olevan tavoitettavissa työpäivän aikana keskiarvollisesti.



KUVIO 7. Esimiehen tavoitettavuus

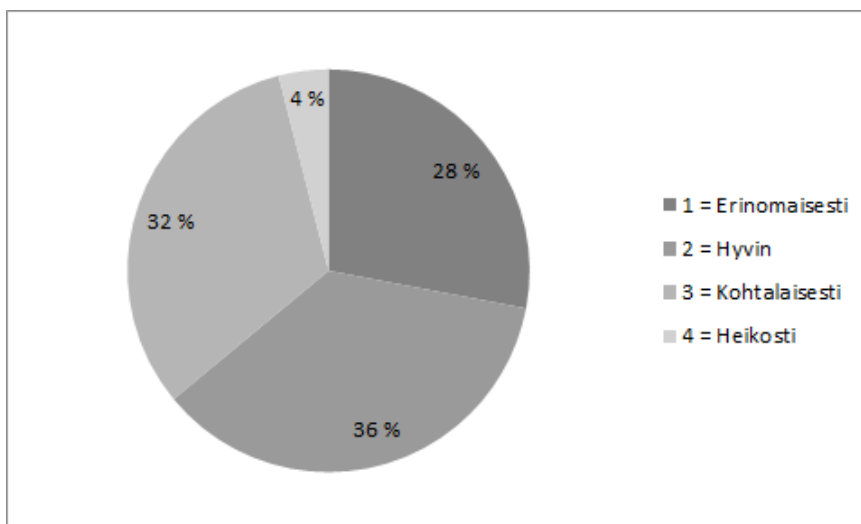
Yllä olevasta kuviosta voimme nähdä, että valtaosa, eli 51 % kaikista vastaajista arvioi esimiesten olevan tavoitettavissa hyvin, 38 % erinomaisesti ja 11 % kohtalaisesti.

5.3 Oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu

Kolmannessa kysymyksessä haluttiin tietää kohdellaanko kaikkia työyhteisön työntekijöitä vastaajan mielestä oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. Tässä kysymyksessä vastaajalle annettiin jälleen valmiit vastausvaihtoehdot, joista tuli valita sopivin. Vastausvaihtoehdot olivat 1 = Erinomaisesti, 2 = Hyvin, 3 = Kohtalaisesti ja 4 = Heikosti. Seuraavasta taulukosta nähdään, miten vastaukset jakautuivat määrällisesti. Alla oleva kuvio puolestaan havainnollistaa samaa tietoa prosentein.

TAULUKKO 3. Työntekijöiden tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu

Kohdellaanko työyhteisössäsi mielestäsi kaikkia työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti?	
1 = Erinomaisesti	7
2 = Hyvin	9
3 = Kohtalaisesti	8
4 = Heikosti	1
Yhteensä	25



KUVIO 8. Työntekijöiden tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu

25:sta kyselyyn vastanneesta suurin osa eli 36 % (9 henkilöä) oli sitä mieltä, että työyhteisön oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu on hyvällä tasolla. 32 % (8 henkilöä) arvioi, että kohtelu on kohtalaisella tasolla ja 28 % eli 7 henkilöä arvioi kohtelun erinomaiseksi. Vain 4 % eli yksi henkilö antoi oikeudenmukaiselle ja tasa-arvoiselle kohtelulle arvion 1 = Heikosti.

5.4 Vuorovaikutus esimiehen kanssa

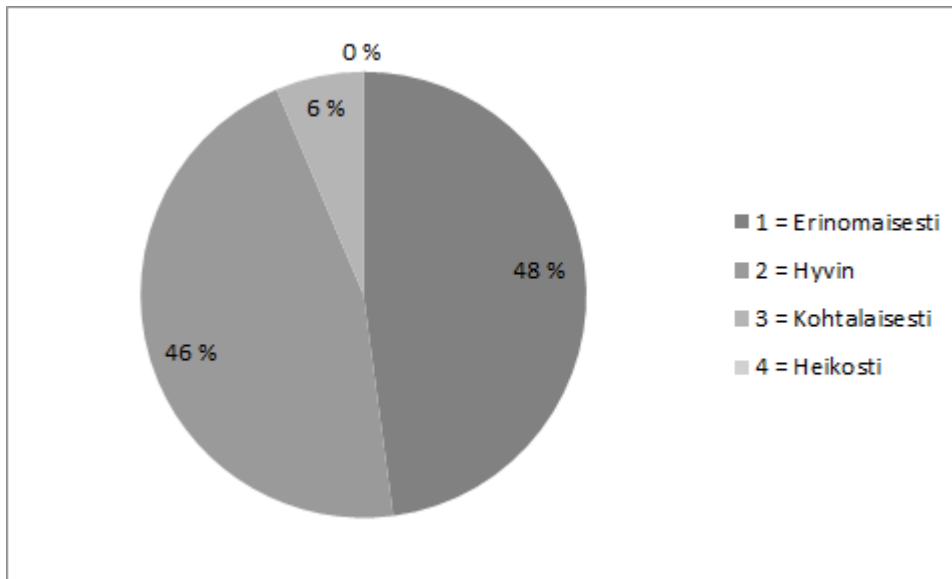
Neljännessä kysymyksessä haluttiin tietää, kuinka sujuvaa vuorovaikutus esimiehen kanssa on. Tämän kysymyksen kohdalla vastaaja arvioi jälleen jokaista esimiestä erikseen ja valmiit vastausvaihtoehdot olivat 1 = Erinomaisesti, 2 = Hyvin, 3 = Kohtalaisesti ja 4 = Heikosti.

TAULUKKO 4. Esimiehen vuorovaikutustaidot

Vuorovaikutus esimiehen kanssa sujuu mielestäsi:					
	1 = Erinomaisesti	2 = Hyvin	3 = Kohtalaisesti	4 = Heikosti	Yhteensä
Esimies 1	11	11	3	0	25
Esimies 2	14	11	0	0	25
Esimies 3	11	13	1	0	25
Esimies 4	9	8	2	0	19
Yhteensä	45	43	6	0	94

Esimies 1 kohdalla 11 henkilöä arvioi vuorovaikutuksen sujuvan erinomaisesti ja sama määrä arvioi sen sujuvan hyvin. Vain 3 henkilöä arvioi vuorovaikutuksen sujuvan kohtalaisesti. Suurin osa vastanneista eli 14 henkilöä arvioi vuorovaikutuksen sujuvan Esimies 2 kanssa erinomaisesti ja 11 hyvin. Esimies 3 kanssa vuorovaikutuksen arvioitiin sujuvan suurimmalta osalta hyvin (13 henkilöä) ja 11 henkilön mukaan erinomaisesti. Vain 1 henkilö arvioi vuorovaikutuksen sujuvan kohtalaisesti. Esimies 4 kohdalla 9 henkilöä arvioi vuorovaikutuksen sujuvan erinomaisesti, 8 arvioi sen sujuvan hyvin ja 2 kohtalaisesti. Jälleen Esimies 4 kohdalla vastanneita oli vain 19, mikä on 6 henkilöä vähemmän kuin muilla. Kenenkään esimiehen kohdalla vuorovaikutuksen sujuvuutta ei arvioitu heikoksi.

Kuten aikaisemmin kysymyksen 2 kohdalla selvitimme jälleen tämän kysymyksen kohdalla kaikkien annettujen arvioiden keskiarvon. Keskiarvo on laskettu kaikkien annettujen vastausten määrästä. Seuraava kuvio havainnollistaa vastausjakaumaa keskiarvallisesti.



KUVIO 9. Esimiehen vuorovaikutustaidot

Kaikista vastanneista jopa 48 % arvioi vuorovaikutuksen esimiehen kanssa sujuvan erinomaisesti ja 46 % arvioi sen sujuvan hyvin. Vain 6 % antoi vuorovaikutuksen sujuvuudelle esimiehen kanssa arvion 2 = Kohtalaisesti.

5.5 Esimiesviestintä

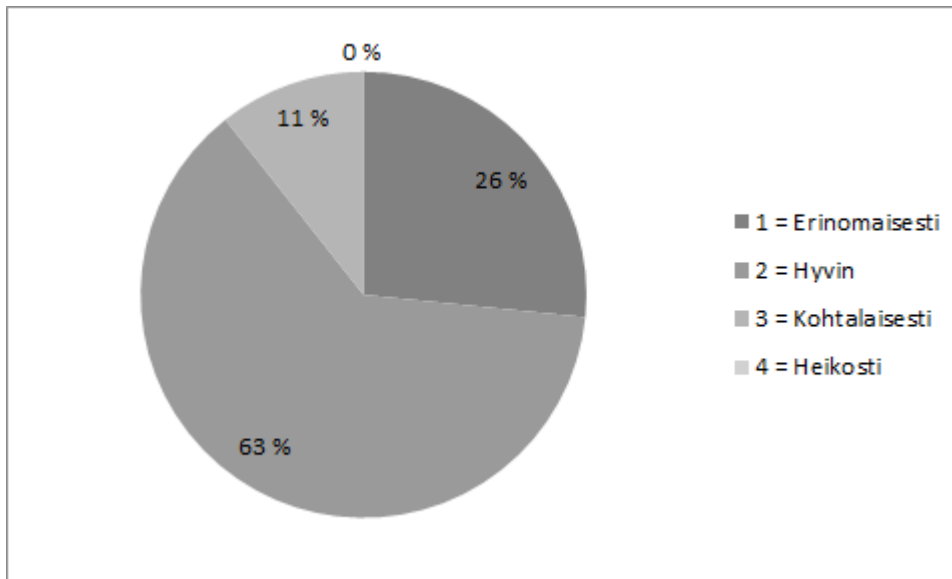
Viidennessä kysymyksessä kysyttiin, onko vastaajan mielestä esimiehen viestintä ajankohtaista ja riittävää. Vastausvaihtoehdot oli jälleen annettu valmiiksi ja vastaaja arvioi jokaista esimiestä erikseen. Vastausvaihtoehdot olivat samat kuin aiemmissa kysymyksissä eli 1 = Erinomaisesti, 2 = Hyvin, 3 = Kohtalaisesti ja 4 = Heikosti.

TAULUKKO 5. Esimiesviestintä

Onko esimiehen viestintä mielestäsi ajankohtaista ja riittävää?					
	1 = Erinomaisesti	2 = Hyvin	3 = Kohtalaisesti	4 = Heikosti	Yhteensä
Esimies 1	7	14	4	0	25
Esimies 2	8	16	1	0	25
Esimies 3	8	16	1	0	25
Esimies 4	2	13	4	0	19
Yhteensä	25	59	10	0	94

Esimies 1 viestinnän ajankohtaisuuden ja riittävyyden suurin osa eli 14 henkilöä arvioi hyväksi, 7 erinomaiseksi ja 4 kohtalaiseksi. Esimies 2 sai kohtalaisia arvioita vain yhden, 16 antoi arvion ”Hyvin” ja loput 8 arvion ”Erinomaisesti”. Esimies 3 sai tismalleen samat arvioinnit kuin Esimies 2 eli suurin osa (16 henkilöä) valitsi vaihtoehdon ”Hyvin”, 8 vaihtoehdon ”Erinomaisesti” ja vain 1 vaihtoehdon ”Kohtalaisesti”. Esimies 4 viestinnän ajankohtaisuus ja riittävyys arvioitiin suurilta osin hyväksi (13 henkilöä). Vastaajista 4 valitsi vaihtoehdon ”Kohtalaisesti” ja vain 2 ”Erinomaisesti”. Jälleen Esimies 4 kohdalla vastaajia oli 6 vähemmän kuin muilla eli 19 kappaletta. Kukaan esimiehistä ei saanut viestintänsä ajankohtaisuudesta ja riittävyydestä heikkoa arviota.

Kuten kysymysten 2 ja 4 kohdalla, myös tähän kysymykseen olemme laskeneet kaikkien annettujen vastausten keskiarvot, jotta näemme, miten esimiesten viestinnän ajankohtaisuutta ja riittävyyttä on keskiarvollisesti arvioitu. Keskiarvo on laskettu kaikkien annettujen vastausten määrästä. (KUVIO 10.)



KUVIO 10. Esimiesviestintä

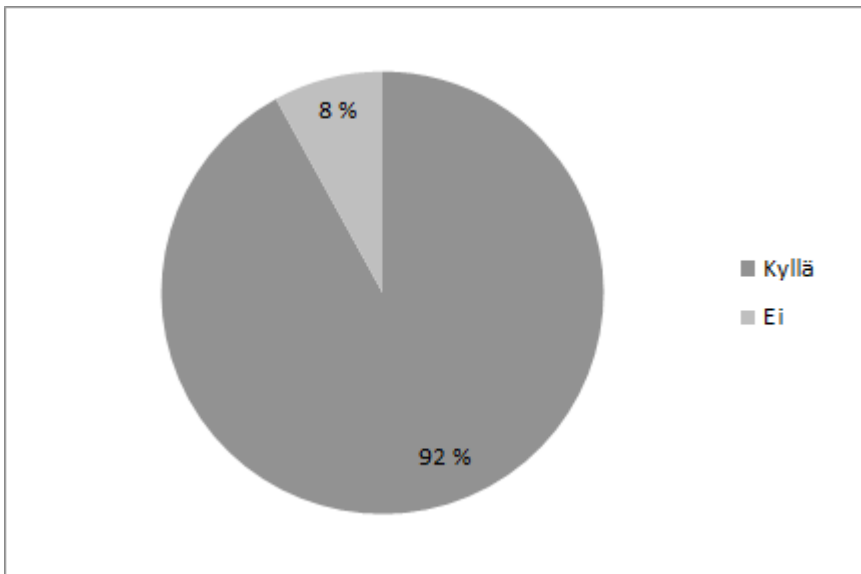
Kuviosta nähdään, että 63 % vastaajista arvioi esimiesten viestinnän ajankohtaisuuden ja riittävyyden hyväksi, 26 % erinomaiseksi ja vain 11 % kohtalaiseksi.

5.6 Esimieskäyttäytyminen ja motivaatio

Kyselyn kuudennessa kysymyksessä käsiteltiin esimiestyön merkitystä työmotivaatioon “Kyllä” ja “Ei” -vastausvaihtoehdoilla. Kysymyksen tarkoituksena oli herättää vastaajien ajatuksia ja selvittää, kokeeko henkilöstö esimiestyön motivaatiotekijänä työssä.

TAULUKKO 6. Esimieskäyttäytyminen ja työmotivaatio

Onko esimiestesi käyttäytymisellä merkitystä työmotivaatioosi?	
Kyllä	23
Ei	2
Yhteensä	25



KUVIO 11. Esimieskäyttäytyminen ja työmotivaatio

Kuviossa 11 näkyvät vastausmäärät havainnollistettuina prosentteina. 92 % eli 23 henkilöä vastanneista piti esimiestyön merkitystä osatekijänä työmotivaatiolle ja vain 8 % eli 3 henkilöä arvioi esimiestyön olevan työhyvinvoinnin kannalta merkityksetöntä. Valtaosa vastaajista siis tiedosti esimiestyön merkityksen oman työnsä motivaatiotekijänä.

5.7 Luottamus esimieheen

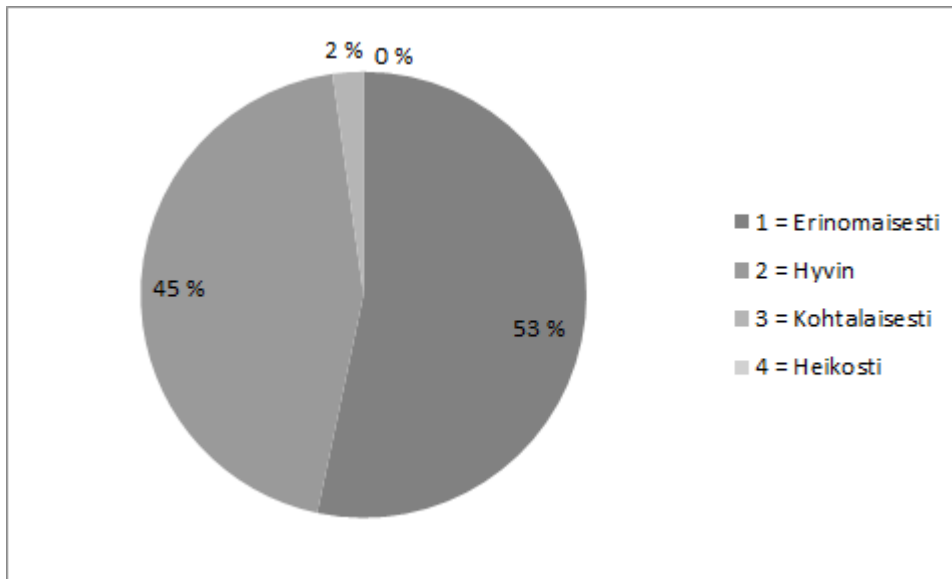
Seitsemännessä kysymyksessä käsiteltiin työntekijöiden luottamussuhdetta esimiehiin. Luottamusta kuhunkin esimieheen arvioitiin erikseen asteikoin 1 =Erinomaisesti, 2 =Hyvin, 3=Kohtalaisesti, 4=Heikosti.

TAULUKKO 7. Luottamus esimieheen

Luotatko esimieheesi?					
	1 = Erinomaisesti	2 = Hyvin	3 = Kohtalaisesti	4 = Heikosti	Yhteensä
Esimies 1	12	11	1	0	24
Esimies 2	13	11	0	0	24
Esimies 3	13	11	0	0	24
Esimies 4	10	7	1	0	18
Yhteensä	48	40	2	0	90

Esimies 1 sai vastauksia yhteensä 24 kappaletta, joista 1 henkilö arvioi luottamussuhdetta kohtalaiseksi, 11 hyväksi ja 12 henkilöä erinomaiseksi. Esimies 2 sai vastauksia yhteensä 24 kappaletta, joista 11 vastaajaa arvioivat luottamussuhteen hyväksi sekä loput 13 vastaajaa erinomaiseksi. Esimies 3 sai myös vastauksia yhteensä 24 kappaletta, joista 11 vastaajaa arvioivat esimiehen luotettavuutta hyväksi ja loput 13 erinomaiseksi. Esimies 4 sai vastauksia 18 kappaletta, mikä viestii vastaajakadosta. Yksi vastaajista arvioi luottamussuhdetta Esimies 4 kohtalaiseksi, seitsemän vastaajaa hyväksi sekä 10 vastaajaa erinomaiseksi. Vastaajista yksikään ei arvioinut esimiesten luottamustoimintaa heikoksi.

Myös tähän kysymykseen olemme laskeneet kaikkien annettujen vastausten keskiarvot, jotta näemme, miten luottamusta esimiehiä kohtaan on yleisesti arvioitu. Keskiarvo on laskettu kaikkien annettujen vastausten määrästä. Seuraava kuvio havainnollistaa henkilöstön luottamusta esimiehiin yleisesti.



KUVIO 12. Luottamus esimieheen

Kuvio 12. Havainnollistaa työntekijöiden luottamussuhdetta esimiehiin ja kuvaa keskiarvoa kaikkien saatujen vastausten määrästä. Suurin osa eli 53 % vastaajista arvioi luottamustaan esimiehiin erinomaiseksi. 45 % vastaajista kokivat luottamussuhteen esimieheen hyväksi ja vain 2 % kohtalaiseksi. Yksikään vastaajista, eli 0 %, ei arvioinut luottamustaan esimieheen heikoksi. Kysymyksen perusteella K-Raudan työntekijöiden luottamussuhde esimiehiin on välillä kohtalainen - erinomainen.

5.8 Kuulluksi tuleminen

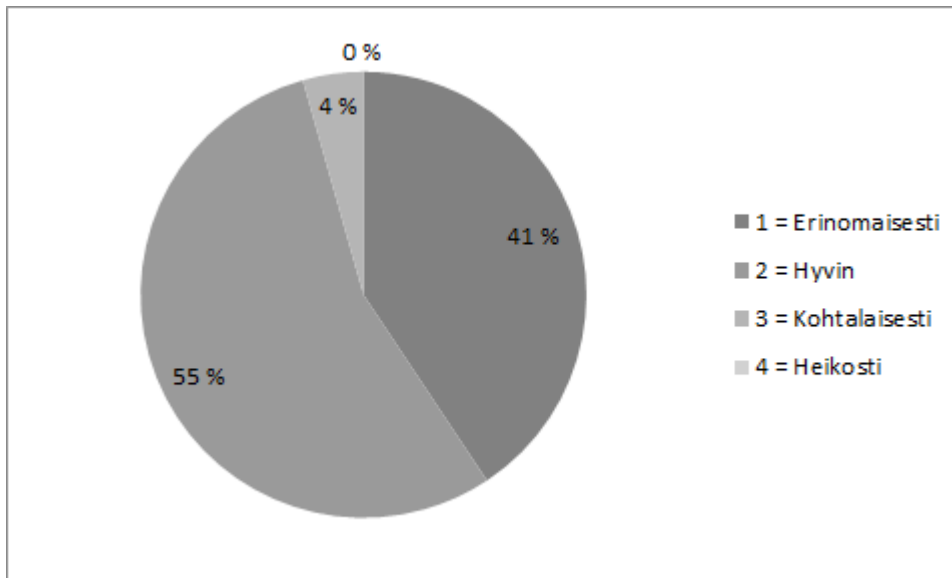
Kyselytutkimuksen kahdeksannessa kysymyksessä työntekijöiltä kysyttiin heidän kokemuksiaan esimiesten kuuntelutaidoista ja henkilökohtaisesti kuulluksi tulemisesta. Kysymykseen “Kuunteleeko esimies sinua?” vastattiin jälleen jokaisen esimiehen toimintaa erikseen arvioiden vaihtoehdoin 1= Erinomaisesti, 2= Hyvin, 3= Kohtalaisesti ja 4= Heikosti.

TAULUKKO 8. Esimiehen kuuntelutaidot

Kuunteleeko esimies sinua?					
	1 = Erinomaisesti	2 = Hyvin	3 = Kohtalaisesti	4 = Heikosti	Yhteensä
Esimies 1	10	12	3	0	25
Esimies 2	13	11	0	0	24
Esimies 3	8	16	0	0	24
Esimies 4	6	11	1	0	18
Yhteensä	37	50	4	0	91

Kuuntelutaitoja mittaavassa kysymyksessä jokaisen esimiehen taito arvioitiin erikseen, eikä yksikään henkilöstöstä kokenut tulleeensa heikosti kuulluksi esimiestensä taholta. Esimies 1 sai vastauksia yhteensä 25 kappaletta eli koko tutkimusjoukolta. 3 vastaajista arvioi hänen toimintaansa arvioilla 3= Kohtalaisesti ja 12 vastaajaa arviolla 2= Hyvin. Loput 10 vastaajaa kuvailivat Esimies 1 kuuntelutaitoja erinomaiseksi. Esimies 2 sai vastauksia yhteensä 24 kappaletta, joista 11 vastaajaa arvioivat toimintaa asteikolla 2= Hyvin ja loput 13 vastaajaa kokivat tulleeensa kuulluksi erinomaisesti. Esimies 3 sai myös vastauksia yhteensä 24 kappaletta: 16 vastaajaa arvioivat Esimies 3 toimintaa vastausvaihtoehdolla 2= Hyvin ja loput 8 arvioivat toimintaa erinomaiseksi. Esimies 4 sai vastauksia 18 kappaletta, joista 1 vastaaja arvioi toimintaa vastausvaihtoehdolla 3= Kohtalaisesti, 11 vastaajaa vaihtoehdolla 2= Hyvin ja loput kuusi pitivät Esimies 4:n toimintaa erinomaisena.

Tämän kysymyksen kohdalla olemme jälleen laskeneet kaikkien annettujen vastausten keskiarvot, jotta pystymme arvioimaan esimiesten kuuntelutaitoa yleisellä tasolla. Keskiarvo on laskettu kaikkien annettujen vastausten määrästä. Seuraava kuvio havainnollistaa sitä, millaiseksi esimiesten kyky kuunnella on yleisesti arvioitu.



KUVIO 13. Esimiehen kuuntelutaidot

Ympyräkuvio kuvaa saatujen vastausten keskiarvoa prosenttilukuina. Eniten vastauksia (55 %) sai kohta erinomaisesti. 41 % vastaajista arvioi esimiesten kuuntelutaitoja hyväksi ja 4 % kohtalaisiksi. Yksikään vastaajista ei kokenut esimiesten kuuntelevan heitä heikosti. Myös tämän tutkimuskysymyksen kohdalla vastaukset olivat välillä erinomaisesti - kohtalaisesti.

5.9 Kehitysideat

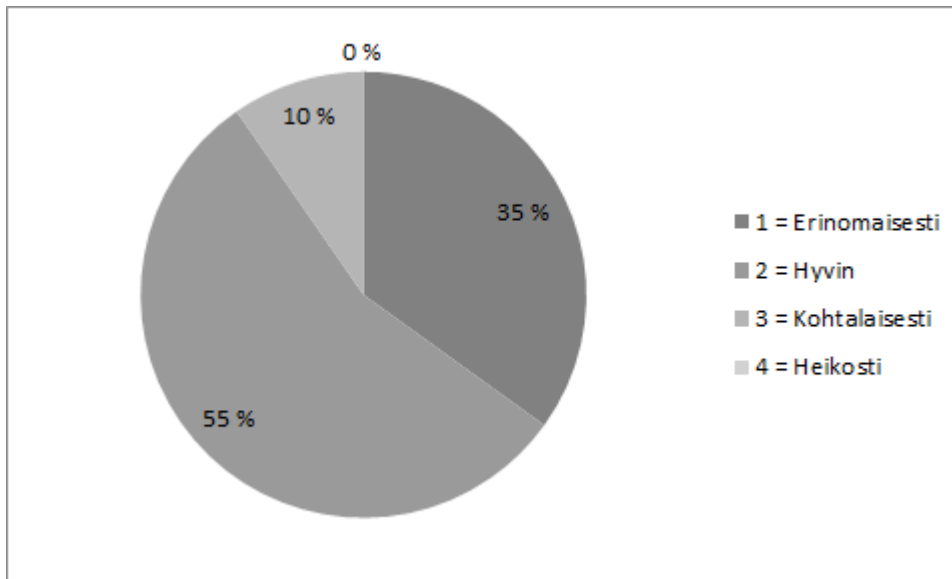
Yhdeksännessä kysymyksessä työntekijät arvioivat kuinka esimiehet ottavat vastaan kehitysideoita. Vastaukset arvioitiin jälleen jokaista esimiestä henkilökohtaisesti arvioiden asteikoin 1 = Erinomaisesti, 2 = Hyvin, 3 = Kohtalaisesti ja 4 = Heikosti.

TAULUKKO 9. Esimies ja kehitysideat

Kuinka esimies ottaa vastaan kehitysideoitasi					
	1 = Erinomaisesti	2 = Hyvin	3 = Kohtalaisesti	4 = Heikosti	Yhteensä
Esimies 1	7	13	2	0	22
Esimies 2	8	13	1	0	22
Esimies 3	8	12	2	0	22
Esimies 4	6	8	3	0	17
Yhteensä	29	46	8	0	83

Esimies 1 sai vastauksia yhteensä 22 kappaletta, joista 2 arvioivat kehitysideoiden vastaanottavuutta 3= Kohtalaisesti, 13 vastaajaa 2=Hyvin ja 7 vastaajaa 1= Erinomaisesti. Esimies 2 sai myös vastauksia yhteensä 22 kappaletta, joista 1 vastaus arvioi kehitysideoiden vastaanottoa tasolle 3= Kohtalaiseksi, 13 vastaajaa tasolle 2=Hyvin ja 8 vastaajaa erinomaiseksi. Esimies 3 sai myös vastauksia yhteensä 22 kappaletta, joista 2 vastaajaa olivat arvioineet vastaanottavuutta tasolle 3= Kohtalaisesti, 12 tasolle 2= Hyvin ja kahdeksan 8 erinomaiseksi. Esimies 4 sai vastauksia esimiehistä vähiten eli yhteensä 17 kappaletta. Vastaajista 3 arvioivat Esimies 4 kehitysideoiden vastaanottavuutta tasolle 3= Kohtalaisesti, 8 tasolle 2= Hyvin ja 6 vastaajaa erinomaiseksi. Tämänkään kysymyksen kohdalla kenenkään esimiehen toimintaa ei kuvattu tasolle 4= Heikosti.

Tähän kysymykseen laskimme jälleen keskiarvon kaikista annetuista vastauksista, jotta näemme, miten esimiehet yleisesti ottaen ottavat vastaan kehitysideoita. Keskiarvo on laskettu kaikkien annettujen vastausten määrästä. Seuraavasta kuviosta nähdään, miten esimiesten kykyä ottaa vastaan kehitysideoita.



KUVIO 14. Esimies ja kehitysideat

Ympyräkuvio kuvaa henkilöstöltä saatujen vastausten keskiarvoa prosentteina. Vastaajista 55 % arvioi esimiesten ottavan kehitysideoita vastaan erinomaisesti. Toiseksi eniten, 35 % vastaajista, arvioi esimiesten ottavan kehitysideoita vastaan hyvin. 10 % henkilöstöstä arvioi kehitysideoiden vastaanottavuutta kohtalaiseksi. Kukaan henkilöstöstä ei pitänyt esimiesten kehitysideoiden vastaanottavuutta heikkona, joten vastausprosentti oli 0 % kohdassa “Heikosti”.

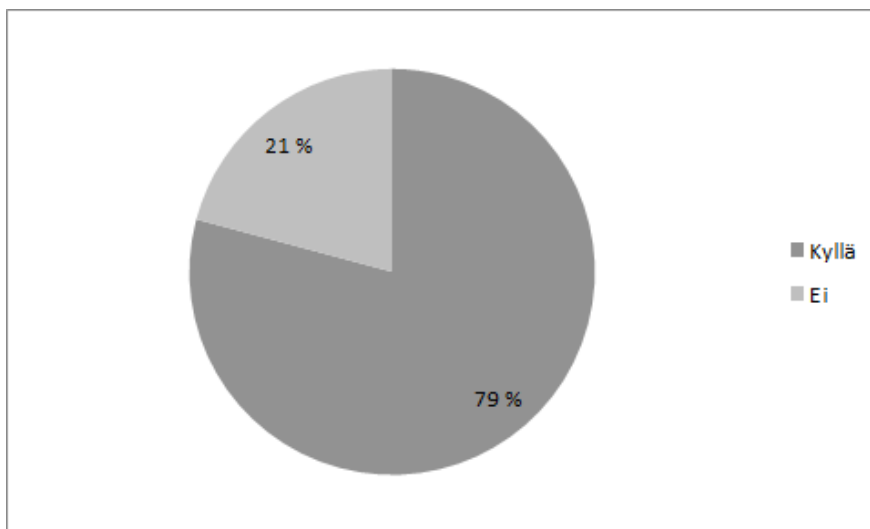
5.10 Ympäristön toimivuus, terveellisyys ja turvallisuus

Kyselyn kymmenennessä kysymyksessä henkilöstö arvioi työympäristöä sekä sen toimivuutta, terveellisyttä ja turvallisuutta kokonaisuutena. Kysymys suoritettiin monivalintakysymyksenä vastausvaihtoehtoin “Kyllä” ja “Ei”. Mikäli vastaaja valitsi vaihtoehdon “Ei”, oli hänellä mahdollisuus myös perustella vastaustaan.

TAULUKKO 10. Ympäristön toimivuus, terveellisyys ja turvallisuus

Onko työympäristösi mielestäsi toimiva, terveellinen ja turvallinen?	
Kyllä	19
Ei	5
Yhteensä	24

Tutkimuksen kymmenenteen kysymykseen vastasi kaiken kaikkiaan 24 vastaajaa. 19 vastaajaa arvioi ympäristön toimivuuden, terveellisuuden ja turvallisuuden hyväksi vastausvaihtoehdolla “Kyllä”, kun taas vastaajista 5 valitsivat vastausvaihtoehdon “Ei”.



KUVIO 15. Ympäristön toimivuus, terveellisyys ja turvallisuus

Ympyräkuvio havainnollistaa vastausten keskiarvoa prosenttilukuina. Suurin osa henkilöstöstä, 79 % eli 19 vastaajaa arvioivat työympäristön toimivaksi, terveelliseksi ja turvalliseksi. Vastaajista 21 %, eli yhteensä 5 vastaajaa, eivät olleet tyytyväisiä työympäristöönsä.

“Ei”-kohtaan vastanneilla oli lisäksi mahdollisuus perustella vastausvalintaa lisäkysymykseen “Jos ei, niin miksi?”. Alla on lueteltuna lisäkysymykseen saadut avoimet vastaukset käsittelemättöminä:

”Sirkkeli sähkökaapin edessä, joten purut lentää sähköhärpäkkeisiin. 32x100 laudat nosteltu joskus niin että tulevat niskaan. Työturvallisuudessa on siis pieniä epäkohtia.”

”Uudet tilat on hyvät ja toimivat, mutta työilmapiiri vaihtelee. Nikolla homma toimii hyvin! Toisilla liikaa työtä ja vastuuta käytettävissä olevaan aikaan nähden ja toiset puolestaan käyvät tekemässä minimin ja nostaa silti samaa palkkaa. Osasto jakaa edelleen liikaa, tulee kommentteja jos astuu jonkun reviirille, vaikka tarkoittaa hyvää ja haluaa olla avuksi silloin kun hommia on tekemättä.”

”Pääsääntöisesti kyllä, mutta betonilattia on pitkän päälle raskas jaloille. Myös hyllyt on aika korkealla. Pieni nainen on välillä jopa vaarallisesti kiipeilemässä. Lisäksi raskasta tavaraa on nykyään paljon sisällä ja melkeinpä ainoastaan naisten nosteltavana.”

”Tulevaisuudessa parannettavaa siinä miten ja kuka suorittaa erinäisiä työtehtäviä.”

5.11 Esimiespalaute ja motivaatio

Kysymyksessä 11 henkilöstö vastasi avokysymykseen ”Miten esimieheltäsi saama palaute motivoi sinua?” Kysymyksen tarkoituksena oli herättää vastaajan ajatuksia työmotivaatiosta ja esimiestyön tärkeydestä.

Alla ovat saadut vastaukset käsittelemättöminä lueteltuina:

”Tietää, että omilla tekemisillä on merkitystä”

”Yhdessä pyritään vielä parempaan lopputulokseen.”

”Jos se on positiivista, niin tottakai se motivoi ja piristää.”

”Motivoi!”

”Enemmän voisi tuoda positiivisia asioita esille, jotta ei olisi niin riittämätön olo. Toisaalta on motivoivaa, kun meillä nykyään uuden kauppiaan myötä on oikeasti johtajuutta talossa, eikä jokainen enää sähellä yksin asioita. Kokonaiskuva alkanut hahmottua toiminnassa.”

”Palaute motivoi aina, oli se sitten hyvää tai huonoa. Näin alkuun se on ollut pääsääntöisesti hyvää.”

”Motivoi jaksamaan ja ideoimaan.”

”Motivoi entistä parempiin suorituksiin.”

”Motivointi parantaa työn laatua ja innostaa hakemaan uusia haasteita.”

”Kiitosta kuuluu monesti. Tämä motivoi tosi paljon.”

”Positiivinen palaute: jaksaa tiukkoina aikoina ylittää itsensä. Korjauskehotukset: haluaa jatkossa tehdä asiat paremmin.”

”Erinomaisesti.”

”Auttaa kehittämään omaa työskentelyä ja opeteltavien asioiden oppimista.”

Kysymykseen 11 vastasi 13 vastaajaa 25 vastaajasta. Saadut vastaukset olivat positiivisia ja niiden perusteella henkilöstö piti esimieheltä saatavaa palautetta erittäin tärkeänä osatekijänä työmotivaatiolle ja työssä kehittymiselle. Myös esimiehen kiitokset mainittiin motivaation kannalta tärkeäksi tekijäksi, joka motivoi työskentelemään entistä paremmin.

5.12 Jatkuva osaamisen kehittäminen

Kyselytutkimuksen kahdestoista kysymys oli rakenteeltaan avokysymys, jonka tarkoituksena oli antaa vastaajalle mahdollisuus pohtia ja avata ajatuksiaan kysymykseen: “Tarjoaako työpaikkasi sinulle mahdollisuuden jatkuvaan osaamisen kehittämiseen? Jos niin, kuinka? (Esimerkiksi kehityskeskustelut, koulutustilaisuudet?)”

Alla on esitelty kysymykseen 12 saadut vastaukset käsittelemättöminä:

“Kehityskeskustelu luo pohjan kehittymiseen ja tavoitteelliseen työskentelyyn.”

”Kyllä, erilaiset koulutukset ja keskustelutilaisuudet.”

”Kyllä. Apu on aina paikalla kun tarvii. Koulutukset ja kehityskeskustelut apuna myös.”

”Vähemmän on keritty osallistumaan Keskon järjestämiin koulutuksiin. Mutta ollaan saatu hyvin koulutusta paikan päällä!”

”Kyllä. Keskustelukulttuuri on meillä mahtava!”

”Joo varmasti.”

”Kehityskeskustelut, tavarantoimittajan taholta mm. tuotekoulutusta. Meillä oli viime talvena joku useamman osion koulutus, se oli hyvä!”

”Kehityskeskustelu oli oikein kattava ja mielipiteitä kuunneltiin.”

”Kehityskeskusteluita käydään ja niiden pohjalta jopa yritetään tehdä toimenpiteitä. Koulutuksiinkin on tarpeen mukaan mahdollisuus päästä.”

”Tarjoaa, mutta omaksumiskyky on rajallinen. Jotain uutta jos oppii joka päivä, olen yrittänyt olla itseäni tyytyväinen. Ajan kanssa. Myös yksilökohtainen asia – itse opin käytännön asiakastilanteessa enemmän kuin istumalla ja seuraamalla dioja. Kyselen paljon apua muilta.”

”Kyllä. Palaverit ja tavarantoimittajien järjestämät koulutukset. Myös Keskon e-learning -koulutus verkossa on hyvä.”

”Vähemmän on keritty osallistumaan Keskon järjestämiin koulutuksiin, mutta ollaan saatu hyvin koulutusta paikanpäällä!”

”Kyllä. Koulutuksia on paljon. Ja keskusteluja.”

”Kehityskeskustelut luo pohjan kehittymiseen ja tavoitteelliseen työskentelyyn.”

Tähän tutkimuskysymykseen vastasi yhteensä 21 vastaajaa 25:stä. Yleiskuva kahdennentoista kysymyksen saaduista vastauksista on, että henkilöstö kokee koulutukset ja kehityskeskustelut mahdollisuutena henkilökohtaisen jatkuvan osaamisen kehitykselle.

5.13 Sitoutuminen työhön

Case-yrityksen toiveesta keskityttiin tutkimuksen kolmannessatoista tutkimuskysymyksessä siihen, kuinka sitoutuneita henkilöstön jäsenet olivat nykyiseen työhönsä ja millaisena he kokivat tulevaisuuden ketjussa. Kysymykseen “Kuinka sitoutunut olet nykyiseen työhösi? Millaisena näet tulevaisuutesi K-Rauta-ketjussa?” vastattiin avovastauksella, mikä antoi mahdollisuuden omille pohdinnoille aihealueeseen liittyen.

Alla on esitelty kaikki yllä mainittuun kysymykseen saadut vastaukset käsittelemättöminä:

”Ei tarvitse vaihtaa.”

”Erittäin. Kehitetään firma palvelemaan räätälöidysti ratkaisuja, jotka palvelevat erilaisia asiakkaita.”

”Erittäin sitoutunut, takana 22 vuotta K-Raudassa ja pidän tätä melko varmana työpaikkana tulevaisuudessakin.”

”Tämä on työpaikka jossa viihdyn ja joka täydentää mun elämää ja persoonaa.”

”Melko sitoutunut. En näe pitkällä aikavälillä tulevaisuutta K-Raudassa.”

”Olen sitoutunut. Asiakaspalvelu on ihanaa ja työnkuva on monipuolinen myös hyvässä – ei iske kylästyminen! Haluan oppia mahdollisimman monipuoliseksi työntekijäksi, jotta voin tehdä talossa mitä hommaa tahansa.”

”Sitoutunut? Tulevaisuus näyttää kyllä valitettavasti siltä, että töitä kyllä riittää, mutta saako siitä korvausta... Saati kiitosta.”

”Olen sitoutunut. En ole lähdössä muualle.”

”Miten sitä mitataan? En ole tyytymätön, mutta voisin vaihtaa työpaikkaa jos olisi tarpeeksi hyvä tarjolla.. ja parempi palkka.”

”Täysin sitoutunut, tällä hetkellä tämä on niin hyvä työpaikka, että muut vaihtoehdot ei kiinnosta.”

”Olen hyvin sitoutunut. Tällä hetkellä en osaa muuta ajatella tekeväni.”

”Kiitettävän. Tulevaisuus näyttää positiiviselta.”

”Hyvin. Tulevaisuus näyttää hyvältä.”

”Täysillä joka työvuoroon. Toivottavasti määräaikaisten sopimuksen päättyessä on vielä mahdollisuus uuteen sopimukseen, jos ei heti niin myöhemmin. Mahdollisimman monipuolinen osaaminen kaupan eri tehtävissä olisi tavoite.”

”Ok.”

”Erittäin! Saatan hyvinkin olla vielä kymmenen vuoden päästä tässä kaupassa töissä.”

Kysymykseen vastasi yhteensä 16 vastaajaa 25:stä. Yleiskuvaltaan vastaukset olivat suotuisia ja henkilöstö oli sitoutunut ja toiveikas jatkamaan työsuhdetta myös tulevaisuudessa. Työtä kuvailtiin myös monipuoliseksi sekä halu kehittyä työtehtävissä ja oppia uutta kuvastui muutamassa jätetyssä kommentissa. Kaksi vastaajista oli kuitenkin valmiita vaihtamaan työpaikkaa mahdollisuuksien mukaan. Tyytymättömyyttä työhön ja sitoutumiseen ilmaistiin erityisesti yhdessä vastauksessa.

6 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää esimiestyön merkitystä henkilöstön työhyvinvoinnille. Käytännössä halusimme selvittää, kuinka esimiestyö vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin ja kokeeko henkilöstö esimiestyöllä olevan merkitystä omalle työhyvinvoinnille ja työnteolle. Tutkimusongelmiin liittyviä aihealueita ja meille tärkeitä kiinnostuksen kohteita olivat muun muassa esimiesten kuuntelu- ja vuorovaikutustaidot, esimiesten ja henkilöstön välinen luottamussuhde sekä henkilöstön työssä viihtyminen.

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi etsimme monipuolisesti tietoa alan kirjallisuudesta ja toteutimme kyselyn muutaman yritysvaihtoehdon joukosta valitsemallemme yritykselle, Kokkolan K-Raudalle, ja sen henkilöstölle. Päädyimme käyttämään tutkimusongelman selvittämiseen kvantitatiivista tutkimusmenetelmää säilyttääksemme vastaajien anonyymiyden. Halusimme säilyttää vastaajien anonyymiuuden tutkimusvastauksien luotettavuuden takaamiseksi.

Kyselyn luonne, sekä osittain myös aihepiirit, suunniteltiin yhteistyössä kauppiaspariskunnan ja myymäläpäällikön kanssa. Yhteisestä päätöksestä toteutimme kyselyn käsin täytettävillä tulostetuilla lomakkeilla, jotta mahdollisimman suuri osa tutkimusjoukosta tavoitettaisiin. Koska yritys on kooltaan suhteellisen pieni, kyselyyn vastasivat kaikki yrityksen työntekijät, esimiehiä lukuun ottamatta. Esimiehet olivat itse tietoisia johtamisen, esimiestyön sekä hyvinvoinnin teoriasta, sekä lähtökohtaisesti kiinnostuneita henkilöstön hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden tilasta, motivaatiosta sekä sitoutuneisuudesta työhön. (Kokous 2016.)

Jotta kysely palvelisi case-yritystämme mahdollisimman hyvin, sisällytimme kyselyyn juuri K-Raudan esimiehiä askarruttavia aiheita ja heidän toiveestaan kohdistimme myös osan kysymyksistä kaikkiin esimiehiin henkilökohtaisesti. Case-yrityksen toiveesta lisäsimme tutkimuslomakkeeseen myös kysymyksen työntekijän sitoutuneisuudesta yritykseen ja tulevaisuuden suunnitelmista. (Kokous 2016.) Kaiken kaikkiaan molemmat osapuolet olivat tyytyväisiä kyselyn rakenteeseen ja se vastasi hyvin tutkimustarkoitusta. Mielestämme tutkimuksen toteutus sujui pääsääntöisesti hyvin, aikataulu oli joustava ja olimme case-yritykseen yhteydessä sekä sähköpostitse että vierailimme yrityksessä paikan päällä kokoustaen.

Koska meille tutkijoina tutkimuksemme kannalta ollut olennaisinta se, miten henkilöstö arvioi jokaista esimiestä erikseen, laskimme annetuista vastauksista keskiarvot, jotta pystyimme itse arvioimaan esimiestyön tasoa yleisesti. Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella Kokkolan K-Raudan esimiestyö tukee henkilöstön työhyvinvointia ja henkilöstö on pääosin tyytyväinen esimiesten toimintaan. Harvinksemme emme saaneet kaikkiin kysymyksiin vastauksia koko tutkimusjoukolta. Vastauskato koski enimmäkseen avokysymyksiä, mutta kohdistui myös osittain esimiehiä henkilökohtaisesti arvioiviin monivalintakysymyksiin. Epäilemme, että puuttuvat vastaukset johtuivat siitä, etteivät kaikki vastaajista pitäneet kaikkia esimiehiä omina esimiehinään. Jos saisimme mahdollisuuden tehdä kyselyn uudestaan, voisimme muotoilla osan kysymyksistä erillä tavalla, jotta koko tutkimusjoukko tavoitettaisiin.

Esimiehet olivat jo ennen tutkimuksen toteuttamista melko tietoisia siitä, että esimiestyö ja henkilöstön työhyvinvointi ovat hyvällä tasolla, joten tutkimustulokset eivät tältä osin tuoneet itse yritykselle uutta informaatiota, mutta vahvistivat kuitenkin oletetun tiedon. Yrityksen kannalta mielenkiintoisimmat ja myös uutta tietoa antavat tulokset tulivatkin tutkimuksen osalta kysymyksistä, joissa esimiehiä arvioitiin henkilökohtaisella tasolla. Näistä kysymyksistä saadut vastaukset antavat melko kattavaa tietoa siitä, mitkä ovat henkilöstön mielestä kunkin esimiehen vahvuudet ja heikkoudet esimiehenä. Tällaista tietoa K-Raudan kauppiaat toivoivatkin saavansa, sillä tieto auttaa yritystä kehittämään esimiestoimintaansa, mutta antaa myös jokaiselle esimiehelle itselleen mahdollisuuden kehittyä omilla heikommilla osa-alueillaan.

Alun perin olimme molemmat tekemässä opinnäytetyötä yksin, mutta kun huomasimme erään keskustelun päätteeksi, että molempia kiinnosti sama aihe, päätimme tehdä opinnäytetyön yhdessä. Vaikka emme olleet tätä ennen juurikaan tehneet koulutöitä yhdessä, on opinnäytetyön tekeminen sujunut hyvin, sillä olemme kirjoittajina hyvin samanlaisia ja meillä on samanlainen työmoraali. Myös se, että olemme vapaa-ajalla todella hyviä ystäviä, on taannut sen, että olemme pystyneet koko opinnäytetyöprojektin ajan keskustelemaan kaikesta avoimesti ja suoraan. Tämä on omalta osaltaan ehdottomasti helpottanut työn tekemistä.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut kaiken kaikkiaan mielenkiintoinen, mutta myös haastava projekti. Alkuperäinen suunnitelmamme oli valmistua kesällä 2016, mutta huomasimme melko pian, ettei se ole mahdollista. Vaikka valmistumisen siirtymiseen syksylle 2016 vaikuttivat lähinnä molempien henkilökohtaisessa elämässä tapahtuneet muutokset, kuten uudet työpaikat ja toisen muutto eri paikkakunnalle, olisimme voineet myös paneutua opinnäytetyön kirjoittamiseen heti alkumetreillä enemmän ja sa-

malla asenteella kuin olemme kesän 2016 aikana tehneet. Valmistumisen siirtymisestä huolimatta, olemme todella tyytyväisiä tekemäämme tutkimukseen ja opinnäytetyöhön kokonaisuutena.

LÄHTEET

- Ahola, K. 2011. Tue työkykyä - käsikirja esimiestyöhön. Työterveyslaitos.
- Finder, 2016. Www-dokumentti. Luettavissa:
<https://www.finder.fi/Rakennustarvikkeita+rakennusaineita/K-rauta/Kokkola/yhteystiedot/3046979?what=k%20rauta%20kokkola>. Luettu: 15.9.2016
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Painoporras Oy
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus.
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tampere University Press.
- K-Rauta, 2016. Www-dokumentti. Luettavissa:
<https://www.k-rauta.fi/rautakauppa>. Luettu: 15.9.2016
- Kostamo, E. 2004. Suomalainen johtajuus – Rohkeus olla omintakeinen. Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L, 2011. Työnilo. WSOY Pro.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.
- Practical Management, 2016. Leadership style. Www-dokumentti. Luettavissa:
<http://practical-management.com/Leadership-Development/Leadership-Style.html> Luettu: 11.9.2016
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat, Työkirja. Helsinki: Edita
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum

Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: Unipress.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. EU: Unipress.

Suutarinen, M & Vesterinen, P-L 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.

Tekes, 2004. Aineettoman pääoman johtaminen, työkirja. Www-dokumentti. Luettavissa:
<https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/aineeton.pdf>. Luettu: 5.2.2016

THL, 2016. Mitä toimintakyky on? Www-dokumentti. Luettavissa:
<https://www.thl.fi/fi/web/toimintakyky/mita-toimintakyky-on>. Luettu: 7.9.2016

Työelämäntietosuoja laki 2004. Www-dokumentti. Luettavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>. Luettu 15.9.2016

Työ- ja elinkeinoministeriö, 2015. Työelämän muutoksia on pyrittävä hallitsemaan. Www-dokumentti. Luettavissa: http://www.tem.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi_2015?119950_m=117187. Luettu: 27.2.2016

Työsuojelun valvontalaki 44/2006. Www-dokumentti. Luettavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>. Luettu 15.9.2016

TTL, 2016. Työympäristö. Www-dokumentti. Luettavissa:
<http://www.ttl.fi/fi/tyoymparisto/Sivut/default.aspx>. Luettu: 12.9.2016

Työturvallisuuslaki 738/2002. Www-dokumentti. Luettavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738> Luettu 15.9.2016

Valtiokonttori, 2009. Strategia ja työhyvinvointi. Www-dokumentti. Työhyvinvoinnin kestävä kehittäminen. www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BE3247B26-F20A-40C5-AF55.../72565. Luettu 15.9.2016

Vilkka, H, 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD – Books on Demand

Virtanen, P & Sinokki, M 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy

Warr, P. 1990. The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 3, Sep, 193–210.

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää työyhteisönne työhyvinvoinnin tasoa. Kyselyssä käydään lävitse esimiestyön eri osa-alueita, jotka toimiessaan vaikuttavat työhyvinvointiin positiivisesti.

Kysely on luottamuksellinen ja se sisältää niin avo- kuin monivalintakysymyksiä. Osa kysymyksistä käsittelee henkilökohtaisesti koettua työhyvinvointia ja kauppiaittenne toiveesta joidenkin kysymysten kohdalla arvioitte jokaisen esimiehenne toimintaa henkilökohtaisesti.

1. Miten arvioisit työhyvinvointiasi?

Ympyröi kuvaavin vaihtoehto.

1	2	3	4
Erinomainen			Heikko

2. Onko esimiehesi tavoitettavissasi työpäivän aikana.

Esimies 1

1	2	3	4
Erinomaisesti			Heikosti

Esimies 2

1	2	3	4
Erinomaisesti			Heikosti

Esimies 3

1	2	3	4
Erinomaisesti			Heikosti

Esimies 4

1	2	3	4
Erinomaisesti			Heikosti

LIITE 1/2

3. Kohdellaanko työyhteisössäsi mielestäsi
kaikkia työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja
tasa-arvoisesti?

1	2	3	4
Erinomaisesti			Heikosti

4. Vuorovaikutus esimiehen kanssa sujuu
mielestäsi?

Esimies 1

1	2	3	4
Erinomaisesti			Heikosti

Esimies 2

1	2	3	4
Erinomaisesti			Heikosti

Esimies 3

1	2	3	4
Erinomaisesti			Heikosti

Esimies 4

1	2	3	4
Erinomaisesti			Heikosti

5. Onko esimiehen viestintä mielestäsi
ajankohtaista ja riittävää?

Esimies 1

1	2	3	4
Erinomaisesti			Heikosti

Esimies 2

1	2	3	4
Erinomaisesti			Heikosti

Esimies 3

1	2	3	4
Erinomaisesti			Heikosti

Esimies 4

1	2	3	4
Erinomaisesti			Heikosti

6. Onko esimiestesi käyttäytymisellä merkitystä työmotivaatioosi?

☐ Kyllä

☐ Ei

7. Luotatko esimieheesi?

Esimies 1

1	2	3	4
Erinomaisesti			Heikosti

Esimies 2

1	2	3	4
Erinomaisesti			Heikosti

Esimies 3

1	2	3	4
Erinomaisesti			Heikosti

Esimies 4

1	2	3	4
Erinomaisesti			Heikosti

8. Kuunteleeko esimies sinua?

Esimies 1

1	2	3	4
Erinomaisesti			Heikosti

Esimies 2

1	2	3	4
Erinomaisesti			Heikosti

Esimies 3

1	2	3	4
Erinomaisesti			Heikosti

Esimies 4

1	2	3	4
Erinomaisesti			Heikosti

9. Kuinka esimies ottaa vastaan kehitysideoitasi?

Esimies 1

1	2	3	4
Erinomaisesti			Heikosti

Esimies 2

1	2	3	4
Erinomaisesti			Heikosti

Esimies 3

1	2	3	4
Erinomaisesti			Heikosti

Esimies 4

1	2	3	4
Erinomaisesti			Heikosti

10. Onko työympäristösi mielestäsi toimiva, terveellinen ja turvallinen?

☐ Kyllä

☐ Ei, jos niin miksi?

11. Miten esimieheltäsi saama palaute motivoi sinua?

12. Tarjoaako työpaikkasi sinulle mahdollisuuden jatkuvaan osaamisen kehittämiseen? Jos niin, kuinka? (Esimerkiksi kehityskeskustelut, koulutustilaisuudet?)

13. Kuinka sitoutunut olet nykyiseen työhösi? Millaisena näet tulevaisuutesi K-Rauta-ketjussa?

KIITOS OSALLISTUMISESTA!